

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CPOS FA***

2006 / 2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR, NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***

NÃO CLASSIFICADO



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR
NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 06

Pedrouços, 2007

NÃO CLASSIFICADO

NÃO CLASSIFICADO



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR
NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 06

Orientador:

TCOR/PILAV Sérgio Pereira

Pedrouços, 2007

NÃO CLASSIFICADO

Agradecimentos

Quero aproveitar esta oportunidade para agradecer, às entidades abaixo listadas, toda a colaboração prestada na execução do mesmo, sem a qual teria sido bastante mais difícil conseguirem-se os resultados apresentados.

Assim endereço os meus agradecimentos aos:

MGEN/PILAV Rui Mora	Sub-Director do IESM
COR/ENGAED Hélder Brito	Director da Área específica da Força Aérea do IESM
TCOR/ENGAED João Barbosa	Director do Centro de Estudos Avançados da Academia da Força Aérea
TCOR/PILAV Sérgio Pereira	Professor no IESM e Orientador do autor
MAJ/TMMA Vale de Lima	Professor no IESM
MAJ/TPAA Lobo da Fonseca	Adjunto do Chefe da Rep. Carreiras e Promoções DP
MAJ/TPAA João Carvalho	Adjunto do Chefe da Rep. Colocações da DP
MAJ/TPAA Oliveira Martins	Adjunto do Chefe da Rep. Colocações da DP
MAJ/TPAA Luís Nunes	Divisão de Pessoal do EMFA
CAP/TPAA João Ferreira	Adjunto do Chefe da Rep. Colocações da DP
SAJ/SAS Carlos Vasconcelos	Rep. de Registo e Tratamento de Dados da DP
Dr. António Augusto Fernandes	Director Executivo do IEFD - Instituto de Ensino e Formação a Distância da Universidade Católica Portuguesa
Dr. António Moreira Teixeira	Pró-Reitor da Universidade Aberta

Quero deixar um especial agradecimento à minha mulher Ana Maria e aos meus filhos Ana Filipa e Alexandre Miguel pela imensa compreensão, colaboração e amor demonstrado ao longos dos meses em que me tiveram de aturar na feitura deste trabalho, privando-se dos encontros e passeios de que tanto gostamos.

Bem hajam

Índice

Folha de rosto	I
Agradecimentos	II
Índice	III
Resumo	IV
<i>Abstract</i>	V
Palavras-Chave	VI
Acrónimos e Definições	VII

Introdução	1
1. Qual o perfil desejado para o oficial superior? Conhecimentos, capacidades e competências que o oficial superior deve ter para o desempenho de funções, de acordo com as necessidades organizacionais.	4
a. «Competência técnica»	5
b. «Atitude positiva», «adaptar à inovação e à mudança» e «criativo, inovador»	5
c. «Desenvoltura intelectual» e «gestão das situações num contexto e risco e situações adversas e imprevisíveis»	6
d. «Capacidade de liderança» e «motivar os seus colaboradores»	6
e. «Capacidade para exercer acções de comando e chefia» e «capacidade de argumentação e comunicação»	6
f. «Diplomacia»	6
g. «Cultura geral»	6
2. Caracterização funcional e competências do oficial superior	6
3. Análise de dados estatísticos referentes aos CGGA e CPOS	9
4. O que é adoptado no estrangeiro?	16

Índice (Cont.)

a.	O modelo Belga	17
b.	O modelo Canadiano	18
c.	O modelo Dinamarquês	18
d.	O modelo Espanhol	19
e.	O modelo Inglês	20
f.	Resumo da observação	21
5.	Que curso para o futuro?	22
a.	Potenciar o factor humano	22
b.	Garantir as condições de progressão na carreira	22
c.	Formação contínua ao longo da carreira	22
d.	Obtenção de graus académicos	23
e.	Língua Inglesa	25
f.	Protocolo, Etiqueta e Boas Maneiras	25
g.	Metodologia do TII	25
(1)	O volume de trabalho	25
(2)	O peso da avaliação	26
(3)	A escolha dos temas e o aproveitamento dado aos trabalhos	26
(4)	Partilha na execução	26
h.	Treino Físico	26
	Conclusão	27

Anexos**Anexo A – Quadros de Funções**

Quadro I – Funções Dentro da Força Aérea	A -1
--	------

Anexo B – Questionários e Análise estatística dos CGGA e CPOS

Quadro II – Funções Fora da Força Aérea – Em organismos nacionais	A -3
Quadro III – Funções Fora da Força Aérea – Em organismos internacionais	A -4
Quadro IV – Funções de Docência	A -7
Estatística do CGGA 04/05	B -1
Gráficos do CGGA 04/05	B -2
Estatística do CGGA 05/06	B -3
Gráficos do CGGA 04/05	B -4
Estatística do CPOS 06/07	B -5
Gráficos do CPOS 06/07	B -6
Questionários do CGGA 04/05	B -7
Questionários do CGGA 05/06	B -8
Questionários do CPOS 06/07	B -9

Anexo C – Entrevistas

BARBOSA, TCOR/ENGAED João – Director do CEAFA – Entrevista

FERNANDES, Dr. António Augusto – Universidade Católica Portuguesa – Entrevista

TEIXEIRA, Dr. António Moreira – Universidade Aberta – Entrevista

Apenso

Apenso I – *Brief description of the Danish Military Education System*, Nota da NSU DA da NAEW&CF E-3A Component, 2005

Apenso II – *SIBBIT, LtCol Neil* – Adido Militar na Embaixada do Reino Unido em Lisboa, *E-mail* particular

Apenso III – Cursos em Inglaterra – Resumo

Apensos (Cont.)

Apenso IV – *Intermediate Level Command and Staff Training (ILCST) in the RAF* – Plano dos cursos.

Apenso V – Recomendação 2006/962/CE – Parlamento Europeu e do Conselho de 18DEZ06 sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida

Apenso VI – *Hidalgo, Ildefonso Rodríguez, TCol/SPAF, E-mail particular*

Apenso VII – *Instrucción 126/2006, 03OCT, Plan de Estudios del Curso de Capacitación para el Desempeño de los Cometidos de Comandante de las Escalas Superiores de Oficiales del Ejercito del Aire*

Apenso VIII – DP-RCP – *E-mail particular* – Oficiais com curso superior, Planeamento de vagas e Capitães que ainda não frequentaram o CPOS + Mapas

Resumo

Durante a sua vida militar, o Oficial da Força Aérea Portuguesa tem de frequentar e superar diversos cursos de formação uns conducentes à actualização de conhecimentos e competências, outros que o conduzirão a uma próxima promoção dentro do estipulado pelo EMFAR no que respeita à progressão na carreira.

O Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea é um desses cursos e marca uma fase decisiva e de grande significado para o militar, já que se trata da transição para outro escalão de responsabilidades. A transição para Oficial Superior é assim um marco condicionado a diversos factores, que vão desde a vaga no quadro orgânico para promoção, à condição física, ao mérito relativo e também à superação do respectivo Curso de Promoção.

O autor viu-se motivado para este tema, fruto de uma introspecção resultante das suas preocupações quanto ao seu desempenho devido ao excessivo hiato de tempo que decorreu entre a frequência do CBC e a deste curso mais exigente e decisivo. Cumulativamente outros factores concorreram para a decisão de se predispor a elaborar este trabalho, sendo eles as opiniões diversas que vinha colhendo de ex-alunos e de camaradas estrangeiros.

Assim para aquilatar se a formação ministrada aos futuros Oficiais Superiores da Força Aérea estaria adequada aos objectivos e necessidades organizacionais da FAP, foi definido o perfil do Oficial Superior, foram identificadas e elencadas todas as funções possíveis e respectivos conhecimentos e competências, tendo em conta os manuais e documentação em vigor. Foram ainda auscultados os ex-alunos e os actuais frequentadores do CPOS, de forma a registar-se e analisar-se as suas opiniões. Por fim foram ainda analisados os cursos análogos relativos a outras nações.

Fruto das novas realidades conjunturais, o CPOS passará a ser ministrado conjuntamente com os outros Ramos e fruto ainda das novas dinâmicas aplicadas à formação, poderá sofrer pequenas alterações dotando-o de maior flexibilidade e eventual redução de tempo na parte residencial.

Concluiu-se que no cômputo geral o CPOSFA é um curso que confere os devidos conhecimentos e capacidades necessárias ao desempenho de funções aos futuros Oficiais Superiores da Força Aérea, estando por isso adequado aos objectivos e necessidades da FAP.

Abstract

During his military life, the Portuguese Air Force Officer has to attend and to overcome several formation courses some to upgrade knowledge's and competences and other to lead him to a next promotion and progression in the military career, according to the *EMFAR*.

The Superior Officer Promotion Course (SOPC) is one of those courses and establishes a decisive phase, with great meaning, for the military, since it means the transition for another responsibilities step. The transition for Superior Officer is conditioned to several factors, like organic vacancy to promotion, good shape and fitness, positive merit evaluation and also to the attendance with success of the respective Promotion Course.

The motivation for this theme came from introspection about author concerns related to the excessive hiatus of time that elapsed between the attendance of *CBC* and this SOPC. In addition other factors pushed him to the decision to elaborate this work, as the opinions of former-students and also from foreign comrades.

So to evaluate if the aim of the course is being reached according to the Organization needs, the Superior Officer's profile was defined, all the jobs were defined according to the regulations and international billets. In addition former and actual students where submitted to a questionnaire to register their opinions. Finally some similar courses from other nations were been studied.

According to the new realities, SOPC will be attended jointly with the other branches (Navy, Army and *GNR*) and it can suffer small alterations because of the formation new dynamics leading it to an eventual reduction of time in the residential part. It's also import that this course keeps the academic equivalences to the University and brings new study possibilities after course attendance.

We may conclude that CPOS it's a balanced course that offers the correct formation to the future POAF Superior Officers according to the needs of the Portuguese Air Force.

Palavras-chave

Formação e ensino

Oficial Superior

Perfil do Oficial

Conhecimentos, capacidades e competências

Flexibilidade

Equivalências ao Ensino Superior

E-Learning e B-Learning

Lista de Acrónimos

AFA	- Academia da Força Aérea
AFMC	- Air Force Material Command (Ohio – Estados Unidos)
AWACS	- Airborne Warning and Control Systems
CAOC	- Combined Air Operations Centre
CBC	- Curso Básico de Comando
CCESM	- Conselho Coordenador do Ensino Superior Militar
CD NATO	- Colégio de Defesa NATO (Roma – Itália)
CE	- Comissão Europeia
CEAAFA	- Centro de Estudos Avançados da Academia da Força Aérea
CEMFA	- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA	- Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CGGA	- Curso Geral de Guerra Aérea
CNPCE	- Centro Nacional de Protecção Civil de Emergência
CPOS	- Curso de Promoção a Oficial Superior
DAEFA	- Director da Área de Ensino da Força Aérea do IESM
DELNATO	- Delegação Portuguesa Junto da HQ NATO
DINST	- Direcção de Instrução
DP	- Direcção de Pessoal
DPKO	- Department for Peace Keeping Operations na ONU
ECDU	- Estatuto da Carreira Docente Universitária
EESM	- Estabelecimentos de Ensino Superior Militar
EI NATO	- Estação Ibéria NATO (Costa da Caparica – Portugal)
EM	- Estado-Maior
EMFA	- Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	- Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	- Estado-Maior General das Forças Armadas
ESM	- Ensino Superior Militar
EX	- Exército
FA	- Força Aérea
FAP	- Força Aérea Portuguesa
FFAA	- Forças Armadas

Lista de Acrónimos (Cont.)

GabCEMFA	- Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
GNR	- Guarda Nacional Republicana
HQ	- Head Quarters
HQ SACLANT	- HQ Supreme Allied Commander Atlantic (Norfolk – EUA)
IAEFA	- Instituto de Altos Estudos da Força Aérea
IASFA	- Instituto de Acção Social das Forças Armadas
ICSS	- Individual Staff Studies Course (Reino Unido)
IDN	- Instituto de Defesa Nacional
IEFD	- Instituto de Ensino e Formação à Distância da UC
IESM	- Instituto de Estudos Superiores Militares
IESM	- Instituto de Estudos Superiores Militares
IGDN	- Inspeção-geral da Defesa Nacional
IRSD	- Institut Royal Supérieur de Defense – (Bruxelas – Bélgica)
JALLC	- Joint Analysis Lessons Learning Centre (Monsanto – Portugal)
JFC HQ South	- Joint Force Command Headquarters (Nápoles – Itália)
JHQ Lisboa	- Joint Head Quarters Lisboa (Oeiras – Portugal)
JOCC	- Junior Officers' Command Course (Reino Unido)
JSCSC	- Joint Services Command and Staff College (Reino Unido)
LPM	- Lei e Programação Militar
MDN	- Ministério da Defesa Nacional
MILREP	- Military Representative
MOD	- Ministry of Defence (Reino Unido)
NACMA	- NATO Air Command and Control System Management Agency
NAEW&CF	- NATO Airborne Early Warning and Control Force
NAMSA	- NATO Maintenance and Supply Agency
NAPMA	- NATO AEW&C Programme Management Agency
NATO	- North Atlantic Treaty Organization
NATO School	- NATO School (Oberammergau – Alemanha)
NAV, Ep	- Navegação Aérea, Empresa Pública
NCSA	- NATO CIS Service Agency (Oeiras – Portugal)

Lista de Acrónimos (Cont.)

NPC	- NATO Programming Centre (Glons – Bélgica)
NU	- Nações Unidas
OIPC	- Organização Internacional de Protecção Civil
ONU	- Organização das Nações Unidas
OPME	- Officer Professional Military Education
OSCE	- Organization for Security and Cooperation in Europe
PR	- Presidência da República
RDDC	- Royal Danish Defence College (Dinamarca)
SACLANT	- Supreme Allied Commander Atlantic (Norfolk – EUA)
SEDNAM	- Secretaria de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar
SHAPE	- Supreme Headquarters Allied Powers in Europe
SIEDM	- Serviço de Informações Estratégicas de Defesa e Militares
SIGAP	- Sistema de Integrado de Gestão da Área de Pessoal
SIRP	- Sistema de Informações da República Portuguesa
SNPC	- Serviço Nacional de Protecção Civil
SPJM	- Serviço de Polícia Judiciária Militar
TII	- Trabalho Individual de Investigação
TIP	- Trabalho Individual de Pesquisa
UA	- Universidade Aberta
UAL	- Universidade Autónoma de Lisboa
UC	- Universidade Católica Portuguesa
VCEMFA	- Vice CEMFA

Definições

E-Learning	- <i>Electronic-learning</i> - Modalidade de formação ministrada pela <i>Internet</i> . A aprendizagem pode dar-se de dois modos: síncrono e assíncrono. No primeiro, as aulas acontecem em tempo real com possibilidade de Áudio e Vídeo. No segundo, o acesso às aulas dá-se na medida da conveniência dos alunos, e o contacto com o professor e demais colegas é feito pelo correio electrónico.
B-Learning	- <i>Blended-learning</i> (ensino misturado, combinado) - Mistura de ensino presencial, dito tradicional e de ensino à distância (<i>e-learning</i>) utilizando-se plataformas educativas.

Definições (Cont.)

- E-book - *Electronic-Book*. Toda a publicação digital lida por meio de um computador, *palmtop* ou *e-book reader*. Para ler um *e-book* nos computadores comuns é necessário o software Adobe Acrobat Reader. O conteúdo editorial é retirado da Internet de sites especializados.

Introdução

Quando há uns meses atrás fui confrontado com a, há já muito esperada e desejada, nomeação para a frequência do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), dei-me conta de que não frequentava, há já bastante tempo, uma acção de formação com as características deste curso “patrocinada” pelas instâncias oficiais da Força Aérea Portuguesa (FAP). O Curso Básico de Comando (CBC) no antigo Instituto de Altos Estudos da Força Aérea (IAEFA) foi no longínquo ano de 1991, já lá vão quinze anos, e de permeio apenas algumas acções de formação no âmbito específico da minha especialidade. Da análise da listagem de nomeações constatei que iria existir um fosso relativamente grande entre os camaradas mais novos e eu próprio, facto que poderia influenciar a minha motivação, de que maneira não poderia nessa altura atestar. Fiquei no entanto expectante já que, da análise superficial do Plano do Curso, verifiquei que para além das matérias consideradas fulcrais para a consecução dos objectivos dos curso, poderia tentar alcançar um objectivo de valorização académica que persigo há bastante, mas que por diversas dificuldades de tempo e de condicionalismos profissionais ainda não fora possível alcançar, refiro-me a uma Licenciatura.

Estas evidências, juntamente com a obrigatoriedade de elaborar o presente trabalho, fizeram-me no entanto pensar que seria interessante direccionar a minha opção de escrita para esta fase da carreira de um oficial do Quadro Permanente, isto é: **A transição para oficial superior na FAP** e a frequência do curso que por obrigatoriedade estatutária, imposta pelo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), todos temos de superar. Em adição, a minha última experiência profissional, extremamente enriquecedora, com o desempenho de funções numa Unidade no estrangeiro, onde os contactos com os elementos de outras Forças Aéreas eram frequentes e as conversas por vezes divergiam para este tema, avivou-me algumas dúvidas relacionadas com o curso, referimo-nos ao plano curricular e à metodologia de ensino, entendendo então que seria interessante analisá-las e confrontar as opções adoptadas por outras nações, contrapondo-as ao modelo nacional.

A fase de reestruturação por que passam as Forças Armadas (FFAA), que passa pela área da Formação em geral e pelo Ensino Superior Militar (ESM) em particular, confere a esta temática uma grande actualidade, apesar de estarmos cientes dos estudos

que, sobre esta temática, têm vindo a ser apresentados por diversos autores bem como do grande empenho e atenção por parte das chefias, de forma a dotar o CPOS da qualidade necessária à formação de excelência dos futuros oficiais superiores.

Aquando do início do trabalho, a confrontação com dúvidas de diversa índole foi inevitável, as quais foram sistematizadas de forma a serem clarificadas, esclarecidas e aprofundadas na medida do possível. Como já anteriormente foi aludido, a primeira das dúvidas foi qual seria a performance dos alunos mais velhos em confrontação com camaradas mais novos e por outro lado quais seriam as expectativas do ponto de vista académico e de obtenção de competências para as futuras funções, que este curso traz a cada camarada, já que do ponto de vista da carreira, nenhuma dúvida me ocorreu como é lógico, já que se trata de um passo obrigatório para a próxima promoção.

Após diversas conversas com camaradas que já tinham frequentado com êxito o curso, inúmeras opiniões surgiram: as de agrado, enquadrando-o positivamente nos objectivos de valorização do oficial, e outras em que algumas críticas foram apontadas, passando pelos conteúdos até à aplicação prática dos mesmos nas funções seguintes. Durante todo este *brain storming* inicial, uma dúvida emergiu de forma importante: **Estará a formação ministrada aos futuros Oficiais Superiores da Força Aérea adequada aos objectivos e necessidades organizacionais da FAP?**

Concorrentes com esta dúvida, outras questões laterais se levantaram como, “o que se espera de um Oficial Superior” ou de outra forma **qual o perfil desejado para o Oficial Superior?**

Tendo sido respondida esta questão e encontrado o perfil tipo, tornar-se-á importante identificar-se quais **os conhecimentos, as capacidades e as competências que o Oficial Superior deve ter para o desempenho das suas funções**, isto é, que preparação deve ser ministrada de acordo com as necessidades organizacionais.

As recentes alterações introduzidas ao nível dos Institutos de Ensino Superior Militar, que numa primeira fase resultou na extinção dos Institutos dos Ramos e a criação do IESM¹, cujo diploma de implementação prevê a constituição de cursos com componentes conjuntas, impõe a seguinte dúvida: **Que curso para o futuro?** Onde se poderá analisar um **modelo para o mesmo**, onde entre outros assuntos se poderão abordar as possibilidades de valorização académica, isto é as **equivalências ao Ensino Superior** e

¹ Em Despacho n.º 10.809/2005 de 13MAI05 (Criação do Conselho Coordenador do Ensino Superior Militar (CCESM))

quais as possibilidades para o futuro apresentando algumas sugestões. Por fim, caso isso contribua para enriquecer o trabalho, poder-se-á analisar se **o CPOS FA estará em linha com o que é feito nos países da NATO.**

Para este trabalho, contactaram-se algumas entidades consideradas contributivas para se alcançarem os objectivos propostos. Os métodos de obtenção de informação foram diversos, passando por entrevistas, questionários, contactos via e-mail, consultas de estudos e outros trabalhos já publicados em diversos tipos de suporte (informático, papel, etc.). Como preconizado foi usado o método de investigação científica de *Raymond Quivy* e *Luc Van Campenhould* para a estruturação do trabalho e da informação.

1 – Qual o perfil desejado para o oficial superior? Conhecimentos, capacidades e competências que o oficial superior deve possuir para o desempenho de funções, de acordo com as necessidades organizacionais.

O papel das FFAA na ordem interna do país, a posição do Estado face aos compromissos internacionais, as necessárias reformas e o dinamismo que esta conjuntura exige, tem obrigado as FFAA a continuamente actualizar os seus processos de actuação, que requerem do Oficial um perfil cada vez mais multifacetado, mas especializado e exigente, de forma a que este possa assumir funções e executar tarefas cada vez mais complexas.

Utilizar-se-á, doravante, a designação de Oficial para comumente se referir ao que uns autores chamam de Oficial de Século XXI e outros Oficial Moderno, já que os contributos que estas definições encerram concorrem para a definição que se pretende alcançar.

Podemos considerar que o Oficial é um chefe militar, líder e servidor público, gestor de recursos, homem de acção, com formação adequada e conhecimentos militares consolidados.

Cada vez mais, são exigidas ao Oficial características e competências que lhe permitam o desempenho de variadas funções em diversos campos de actuação tão diversificados, como as Bases Aéreas, Estados-Maiores, cargos de Assessoria Política e cargos técnicos em ambientes nacional e internacional, Operações em Apoio a Crises, Resolução de Conflitos, etc., nas quais lhe são exigidas posturas próprias, flexibilização de comportamentos e atitudes, para além de conhecimentos específicos sobre as organizações e as missões onde estará integrado.

Genericamente poder-se-á dizer que o Oficial deverá ter uma boa “cultura geral”, um apurado “sentido dos valores”, boa “aptidão para comando e chefia”, para além das incontornáveis “competências profissionais”. Intimamente ligada à sua “Condição Militar” exige-se ao Oficial que seja um cidadão de excelência, em proveito da sociedade, apto e disponível sempre que o País necessite dos seus serviços.

Escalpelizando esta caracterização e no que respeita ao contributo que o CPOS pode dar, concluímos que quanto ao “sentido dos valores”, este é um atributo que foge à formação passível de ser ministrada por cursos nesta fase da vida, na medida em que estes atributos apelam a vivências familiares, sociais e à formação cívica de raiz, factores

inibidores e formadores dos comportamentos e pensamentos, os quais nesta fase da vida se espera estarem consolidados. A “cultura geral” consubstancia-se na aquisição, ao longo da vida, de conhecimentos multifacetados sendo que qualquer tipo de curso pode contribuir para o seu engrandecimento.

Quanto aos dois últimos atributos apresentados, “aptidão para comando e chefia” e “competências profissionais”, aqui sim a formação pode condicionar positivamente a valorização do militar, sendo que, em matéria de “aptidão para comandar (liderar)” esta competência pode ser trabalhada procurando-se desenvolver as qualidades adquiridas bem como as inatas. No que respeita às “competências profissionais” estas podem igualmente ser desenvolvidas e potenciadas com a aquisição de novos conhecimentos específicos.

A caracterização do Oficial estará sempre intimamente ligada a factores endógenos e exógenos, nomeadamente os relacionados com as transformações que a todos os níveis se verificam nas FFAA. É hoje uma realidade a existência de forças conjuntas, com um elevado grau de interoperabilidade, não só nas missões nacionais mas também tendo em vista o envolvimento de Portugal nos diversos compromissos internacionais onde a conjuntura requer elevados padrões de preparação, conhecimentos adequados e predisposição para trabalhar nesse tipo de ambiente, tendo em conta que as novas ameaças se revestem de uma grande imprevisibilidade, nem sempre de cariz eminentemente militar, tornando-se por isso, tão ou mais perigosas que os teatros de guerra tradicionais. Para além destes factos temos também outro desígnio importantíssimo que é o da representatividade nacional, isto é, todos os militares portugueses actuando isoladamente ou em equipa são sempre vistos, aos olhos dos estrangeiros, como se de Portugal se tratasse, sendo a imagem do país que ressalta, havendo por isso a necessidade de dotar os militares de preparação adequada.

Continuando a caracterização do Oficial, face à realidade dos nossos dias, consideram-se também importantes as seguintes qualidades (MORA, MGEN/PILAV Rui – (2005) – Ensino Superior na Instituição Militar – Modernização e Racionalização (TPI – CPOG05) – Capítulo 3 - Perfil do Oficial do Século XXI):

- a. «Competência técnica» para saber explorar, de forma optimizada, os sofisticados sistemas de armas e outros equipamentos que serão postos à sua disposição, apesar da sua diversidade;
- b. «Atitude positiva» para ser capaz de estar pronto a se «adaptar à inovação e à mudança» tendo ainda capacidade para ser «criativo, inovador» mas com

objectividade, demonstrando habilidade técnica e visão para antecipar e usar os avanços tecnológicos;

- c. «Desenvoltura intelectual» que lhe permita ter um espírito crítico aberto e capacidade para «gerir as situações num contexto de risco bem como situações adversas e imprevisíveis»;
- d. «Capacidade de liderança», através do exemplo, da coerência de atitudes, da lealdade, da credibilidade, da coragem moral e física, da sinceridade, sendo capaz de «motivar os seus colaboradores» contribuindo para a construção de um sólido espírito de corpo;
- e. «Capacidade para exercer acções de comando e chefia» sob a pressão da exposição e opinião pública e os condicionalismos impostos pela Comunicação Social, onde se apela a uma boa «capacidade de argumentação e comunicação»;
- f. Tendo em conta o envolvimento das FFAA em missões diplomáticas ou em suporte destas, desenvolver competências no âmbito da «diplomacia» sentindo-se confortável na resolução e avaliação de problemas tais como os que são gerados nas missões de apoio e suporte à paz;
- g. «Cultura geral» que lhe permita compreender a conjuntura histórica, social, económica, cultural e política, retirando ilações daquilo que poderá configurar eventuais riscos ou ameaças;

Estando identificadas as características que o Oficial deve possuir, será agora possível partir-se para a definição das competências e conhecimentos que o Oficial Superior deve ter para o desempenho de funções, de acordo com as necessidades organizacionais.

2 – Caracterização funcional e competências do oficial superior

Prosseguindo no caminho traçado, foi efectuado o estudo da caracterização funcional do Oficial abrangido pelo CPOS, isto é, onde é que a Força Aérea conta aplicar os seus oficiais desde Major até Coronel. Juntamente analisou-se também quais as tarefas e competências genéricas, bem como foram elencados alguns conhecimentos e capacidades a desenvolver ou adquirir durante esta formação tendo em conta o estipulado no Artº 252º do EMFAR:

«1 - Aos oficiais da Força Aérea incumbe, de uma maneira geral, o exercício de funções de comando, estado-maior e execução nos comandos, forças, unidades, serviços e outros organismos da Força Aérea, de acordo com os respectivos postos e quadros especiais, bem como o exercício de funções que à Força Aérea respeita nos quartéis-generais ou estados-maiores de comandos de forças conjuntas ou combinadas e ainda noutros departamentos do Estado.

2 - Os cargos e funções específicos de cada posto são os previstos nos regulamentos e na estrutura orgânica dos comandos, forças, unidades, serviços e órgãos da Força Aérea, bem como na estrutura de outros organismos e departamentos, nacionais e internacionais, exteriores à Força Aérea.»

Em Anexo A podem ser encontrados quatro quadros onde são detalhadamente apresentadas as colocações previstas pela Organização para um oficial superior, bem como as tarefas e competências, conhecimentos e capacidades. Dado que existem muitas áreas de conhecimentos e competências comuns às diversas funções, estas são apresentadas de uma forma genérica.

Da análise do Quadro I (Quadro de funções dentro da Força Aérea), realçam-se os seguintes requisitos comuns às diversas funções:

- Capacidade de Liderança, conhecimentos de Gestão de Recursos Humanos e das Organizações e conhecimentos dos Sistemas de Informação;
- Capacidade de comunicação verbal e escrita;
- Conhecimento geral da legislação militar;
- Nível linguístico mínimo ou aconselhado (alguns cargos).
- Conhecimentos das técnicas de Etiqueta e Boas Maneiras (alguns cargos).

Da análise dos Quadros II e III (Quadro de funções fora da Força Aérea em organismos nacionais e internacionais), realçam-se os seguintes requisitos comuns às diversas funções:

- Capacidade de comunicação verbal e escrita;
- Conhecimento da legislação militar específica, comum e estratégica;
- Conhecimentos de gestão e planeamento;
- O nível linguístico é preponderante na maior parte dos Cargos.
- Conhecimentos das técnicas de Etiqueta e Boas Maneiras (alguns cargos).
- Conhecimentos das Organizações Internacionais militares e civis.

O elenco de funções do Oficial Superior da FAP não estaria completo se não fossem abordadas as funções de Docência e Investigação, as quais são transversais às especialidades e requerem do militar o apuramento de certos atributos e conhecimentos, não exigíveis a outros níveis. Assim no Quadro IV (Quadro de funções de docência) é apresentado o resultado da análise das colocações cujas funções são de docência.

Da análise das funções e respectivos atributos, referentes às Funções de Docência, realçam-se os seguintes requisitos:

- Excelente capacidade de comunicação verbal e escrita;
- Domínio das técnicas de comunicação verbal e capacidade de assimilar a inovação destas metodologias;
- Muito bom nível linguístico nos cargos no estrangeiro;
- Profundo conhecimento e domínio das matérias a leccionar;

As funções de docência nos cursos militares revestem-se de especificidades próprias, tendo em conta a necessidade de conciliar, nos Estabelecimentos Ensino Superior Militar (EESM), as competências de âmbito exclusivamente militar com as universitárias. No caso específico dos EESM, o corpo docente deverá englobar pessoal da carreira docente universitária ao abrigo do Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), assim como oficiais das FFAA e da GNR escolhidos pelas suas qualidades e qualificações académicas e militares, incidindo nos que detenham os graus académicos, experiência docente e qualidades inerentes ao desempenho desta função, não sendo nunca de descartar a colaboração dos militares que tenham demonstrado conhecimentos e capacidade para os transmitirem pela sua experiência e competência ao longo da vida, apesar de não cumprirem os requisitos de habilitações superiores. Face aos requisitos necessários para um posterior reconhecimento académico da formação ministrada, esta “colaboração” terá de se revestir de carácter pontual e analisada caso a caso.

Assim a existência de docentes militares com graus académicos de equivalência universitária e professores universitários são coexistências equilibradas que conferem a necessária competência funcional e prestígio ao estabelecimento de ensino e à Organização.

Finda a Caracterização Funcional do Oficial Superior da FAP, lembremo-nos da pergunta de partida e foquemo-nos na seguinte questão: **Estará o CPOS a atingir os seus objectivos?** Vejamos o que pensam os militares que frequentaram os últimos CGGA.

3 – Análise de dados estatísticos referentes aos CGGA e CPOS

Para efectuar uma análise cuidada e coerente do presente CPOS FA, baseámo-nos no estudo comparativo da caracterização funcional atrás apresentada e da análise estatística de questionários distribuídos, pela Internet ou em mão, aos camaradas que frequentaram os dois últimos cursos e aos Oficiais-Alunos do CPOS FA06. A razão da escolha deste universo prende-se com o facto de apenas estes cursos terem características semelhantes, nomeadamente no que se refere ao conteúdo programático e ao Protocolo FAP/UAL. Cumulativamente foi solicitado à Direcção do Pessoal (DP) mais informação necessária à interpretação e obtenção e conclusões sobre os dados analisados.

Apesar de não ter sido obtida a totalidade das respostas aos questionários enviados, trabalharemos com os dados recebidos, os quais, face às percentagens registadas (32,1 % CGGA 04/05, 50 % CGGA 05/06 e 100% CPOS FA 06), podem constituir uma base de trabalho credível, sobretudo no que respeita aos cursos com maior colaboração. Todos estes dados podem ser encontrados no Anexo B.

Começemos a análise destes dados pelos referentes aos de ordem etária.

Constata-se que existe uma enorme amplitude etária nos três cursos, 22 anos distam entre os alunos mais novos dos mais velhos. Constata-se ainda a existência de uma grande disparidade no que respeita à frequência do CBC, já que enquanto uns alunos frequentaram este curso há 4 anos outros fizeram-no há 15 anos, apurando-se uma amplitude média de 10 anos.

UNIVERSO (Curso + Alunos)	CGGA 04/05	CGGA 05/06	CPOS 06/07
	53	54	51
QUANTO AOS QUESTIONADOS			
Percentagem de respostas	32,10	50,00	100,00
Amplitude etária (em anos)	22	25	22
Idade mais elevada (em anos)	55	57	54
Amplitude CBC vs CGGA (em anos)	9	10	11
Maior distância ao CBC (em anos)	14	15	15
Percentagem de não licenciados	47,06	44,44	35,29

Fonte: Questionários aos alunos

Quadro V – Resultados estatísticos dos 2 últimos CGGA e CPOS FA06

Um outro dado importante é o de que mais de metade dos alunos destes cursos já desempenharam funções de posto superior como Capitães. Sabe-se que esta situação resulta de ajustamentos pontuais e temporários, no entanto segundo dados da DP dos 37 oficiais a desempenharem funções de posto superior, 18 são Capitães e 1 Tenente a desempenharem funções de Major. Esta constatação foi recentemente apresentada como uma preocupação da FAP vertida para o Despacho 38 do CEMFA de 26FEV – Organização da Força Aérea.

QUANTO ÀS FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS	CGGA 04/05	CGGA 05/06	CPOS 06/07
Desempenho de funções de posto superior	64,70	59,25	70,60
Envolvimento em missões de resposta a crises	47,00	29,63	25,50
Separação por áreas de especialidades	29,40	33,33	60,80
O CGGA confere as competências necessárias ao desempenho de funções de Oficial Superior?	64,70	70,37	-

Fonte: Questionários aos alunos

Quadro VI – Resultados estatísticos dos 2 últimos CGGA e CPOS FA06

Da análise das últimas promoções, verifica-se que dos 107 oficiais que frequentaram os cursos anteriores 28 ainda não tinham sido promovidos em Abril, uns por falta de vaga outros por não terem completado o tempo mínimo de permanência no posto de Capitão.

Juntando estes dados poder-se-á concluir o seguinte:

- A deslocalização do curso para um período mais próximo da frequência do CBC reduziria as amplitudes excessivas verificadas nos níveis etários bem como no hiato entre cursos;
- Esta alteração não divergiria do preconizado no EMFAR, já que:
 - Poderia reduzir o número de militares em desempenho de funções sem a preparação preconizada (desempenho de funções de posto superior);
 - O curso seria sempre ministrado antes da promoção ou eventual necessidade de graduação em Major;
- Proporcionaria uma formação contínua mais equilibrada no tempo;
- Tendo em conta que o limite de idade nos postos de Capitão e Major é 58 anos, esta deslocalização proporcionaria tanto para a organização como aos militares

mais velhos um maior aproveitamento temporal dos ensinamentos ministrados na formação.

Desconhece-se de momento o impacto que as reformas das carreiras dos militares, que estão em estudo no MDN, irão ter nas futuras promoções, no entanto tendo em conta o número de Capitães Técnicos que ainda não frequentaram o CPOS ¹, concluímos que esta situação se manterá por mais alguns anos e, tendo em conta que em 1997 e 1998 não houveram promoções a Capitão nos quadros técnicos, a situação poder-se-á atenuar ligeiramente.

Continuando a análise dos dados estatísticos, debruçemo-nos sobre uma grande mais valia proporcionada pelo CPOS, referimo-nos ao protocolo FAP/UAL que confere a possibilidade de obtenção da equivalência, de disciplinas curriculares do CPOS, a cadeiras da Licenciatura em Relações Internacionais UAL, ou pela defesa de uma monografia que conduz a uma Pós-graduação em Estudos da Paz e da Guerra conducente a Mestrado. Convém aqui referenciar que esta possibilidade conferida pelo CPOS existe há apenas três anos e que até agora já aderiram, às 3 modalidades do programa proposto, 60 alunos no total de 158 possíveis, (cerca de 38%).

De facto esta possibilidade pode proporcionar a valorização académica dos oficiais, minimizando a assimetria verificada no que respeita às habilitações literárias. Da análise do Sistema de Integrado de Gestão da Área de Pessoal (SIGAP), apuramos que as habilitações literárias da totalidade dos Oficiais da FAP são: 63% com bacharelato ou superior e 37 % com o ensino secundário ou inferior. Se atentarmos aos dados obtidos pelos nossos questionários verificamos que a percentagem média dos alunos não licenciados é cerca de 35 %. Esta percentagem está condicente com a verificada na FAP, mas é relativamente elevada face aos actuais requisitos académicos preconizados estatutariamente para os oficiais. Assim qualquer que seja o tipo de processo de equivalência académica universitária, este vai ao encontro de diversos factores, tais como:

- EMFAR, Artº 129º – preconiza uma equalização da formação de nível superior (licenciatura ou bacharelato) para todos os oficiais. É hoje um requisito de recrutamento a detenção de um destes graus académicos para o ingresso na categoria de oficial;
- Despacho n.º 10 809/2005 de 13MAI05 (criação do Conselho Coordenador do Ensino Superior Militar (CCESM)) – onde também se preconiza para o IESM

¹ Fonte DP-RCP

«promover o desenvolvimento de cursos para atribuição de graus académicos que correspondam às exigências que actualmente se colocam às Forças Armadas... No sentido de preparar e acompanhar a integração do ensino superior militar»;

- Ainda o mesmo documento refere «3. d) Abertura de cursos conferentes de graus académicos, em parceria com universidades de prestígio reconhecido, designadamente nas áreas de estudos estratégicos e de segurança, da informação estratégica, da logística, das relações internacionais e da gestão dos recursos para a defesa, bem como a atribuição de graus académicos ...»;
- «O prestígio e a dignidade que a classe merece»¹ conferido pela sociedade civil pelo reconhecimento de que os seus Oficiais são detentores de uma sólida formação e de nível superior;
- Desejo de valorização académica demonstrada por muitos oficiais.

Muitos mais factores se poderiam apresentar para enaltecer esta mais valia, **mas será que ela está a resultar?**

Para se aquilatar do sucesso deste protocolo, foram primeiramente colectados os números relacionados com os aderentes ao programa, os quais estão patentes no quadro que se segue:

CURSOS	UNIVERSO	EQUIVALÊNCIA À LICENCIATURA	PÓS-GRADUAÇÃO	MESTRADO
CGGA 04	53	4 (1)	18	12
CGGA 05	54		13	6
CPOS 06	51	6	23	12
CGGA 04 - 4 alunos pediram equivalências e só 1 aluno está inscrito no curso. Concluíram a Pós-graduação 18 alunos. Dos 12 candidatos terminou o Mestrado 1 aluno				
CGGA 05 - Concluíram a Pós-graduação 13 alunos. Candidataram-se ao Mestrado 6 alunos				
CPOS 06 – Dados provisórios				

Fonte: UAL e CEAFA, no que concerne aos CGGA e Questionários no que se refere ao CPOS06.

Quadro VII – Protocolo FAP/UAL

¹ BORGES, TCOR João J B V – Subsídios para a Reforma do Ensino Superior Militar em Portugal, [referência de 15 de Dezembro de 2006], Disponível na Internet em <<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=132>>

<div>Universo (Cursos + Alunos)</div> Perguntas	CGGA 04/05	CGGA 05/06	CPOS 06/07
	53	54	51
Equivalência a uma licenciatura / mestrado na área da especialidade	64,70	77,78	78,50
Desejaria prosseguir a licenciatura em <i>e-learning</i> ¹	-	-	85,70

Fonte: Questionários aos alunos

Quadro VIII – Preferências relativas à licenciatura

Da análise desses números extrai-se a seguinte informação:

- Genericamente existe em todos os cursos uma grande adesão ao programa, não se confinando aos alunos licenciados;
- Até agora apenas 1 aluno defendeu a tese de Mestrado (CGGA 04/05);
- Dos 4 alunos dos CGGA que pediram equivalências, apenas 1 está inscrito no Curso. A informação disponibilizada pela UAL refere que esta baixa adesão número poderá estar relacionada com a colocação dos militares após o curso;
- Tendo sido auscultada a opinião dos alunos no que se refere à receptividade da existência de outras licenciaturas, constatou-se que uma grande percentagem de alunos preferiam ter tido a possibilidade de equivalências a uma licenciatura no âmbito da sua especialidade militar. As opiniões privilegiam uma maior diversidade de escolha;
- Uma grande percentagem desejaria prosseguir a licenciatura em regime de *e-learning*, pois permitir-lhe-ia continuar os estudos em qualquer parte, mesmo no estrangeiro, com o máximo de versatilidade possível contando sempre com o apoio didáctico necessário;

Interpretando estes resultados e as considerações iniciais, podemos inferir as seguintes conclusões:

- A possibilidade de obtenção de equivalências académicas, consubstanciado no protocolo com a UAL, é uma grande mais valia do CPOS já que concilia alguns dos objectivos da organização com os dos militares no que se refere à sua valorização académica e por tal facto a receptividade tem sido boa;

¹ A definição pode ser encontrada na correspondente página dos Acrónimos e Definições, pág. VII-III

- No que respeita ao prosseguimento dos estudos, o resultado final está ainda muito abaixo daquilo que poderia ser, havendo uma fortíssima possibilidade destes resultados estarem relacionados com a conjugação dos seguintes factores:
 - Grande dificuldade ou até impossibilidade do militar assistir presencialmente às aulas após o curso, devido à sua colocação o obrigar a estar geograficamente afastado;
 - Impossibilidade de prosseguir os estudos à distância em regime de *e-learning* já que essa metodologia de ensino não existe na UAL;
 - Desmotivação devido a não existir outra ou outras possibilidades de equivalências, nomeadamente relacionadas com a especialidade do militar.

Tendo em conta estas limitações, decidiu-se investigar se haveriam alternativas ao programa existente já que um dos factores limitativos relevante era o afastamento geográfico, optando-se por analisar a oferta de *e-learning* existente no mercado de ensino. Para tal contactaram-se duas instituições de referência, a Universidade Católica Portuguesa (UC) e a Universidade Aberta (UA). Das entrevistas realizadas ao Sr. Dr. António Fernandes, Director Executivo do Instituto de Ensino e Formação à Distância da UC (IEFD) e ao Sr. Dr. António Moreira Teixeira, Pró-Reitor da UA, obteve-se a seguinte informação:

- Existe a possibilidade técnica e o interesse na cooperação entre estas entidades e a instituição militar. No que respeita à UC, em tempos já houveram contactos com alguma formalidade com a FAP no que respeita ao ensino técnico-profissional no âmbito do desenvolvimento do projecto de formação à distância da Direcção de Instrução (DINST);
- É possível a conjugação de programas curriculares destas Universidades com os requisitos formativos de algumas áreas de especialidades da FAP, formatando-se cursos ou conferindo equivalências específicas, à semelhança do que é feito com a UAL, isto tudo em articulação com o “Processo de Bolonha”. É lógico que a articulação de uma parceria como esta requer mais alguns estudos, de forma a adequarem-se e entrosarem-se correctamente os conteúdos curriculares.

Outro aspecto que foi inquirido, para posterior análise, foi o processo avaliativo. A opinião dos ex-alunos está dividida entre a assumpção de que a metodologia usada era a

mais correcta em oposição com a de que deveriam ter sido privilegiados os trabalhos individuais ou em grupo, onde a aposta vai para um maior número de pequenos trabalhos de investigação / pesquisa de âmbito específico, em detrimento dos testes formais em especial dos que apelam maioritariamente à memória e não à análise e inter-relação de factos e/ou conceitos.

QUANTO À METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO	CGGA 04/05	CGGA 05/06	CPOS 06/07
Metodologia usada foi / é adequada!	47,06	55,55	11,76
Trabalhos individuais ou em grupo	47,06	40,74	80,39
Testes de múltipla escolha	17,65	22,22	27,45
Testes formais em todas as disciplinas	17,65	3,70	N/A

Quadro IX – Metodologia da avaliação

Nos Questionários foi dada a possibilidade dos participantes darem a sua opinião livremente, não estando constrangidos nem à pergunta nem à sua identificação. De entre as respostas obtidas constata-se uma incidência crítica recorrente no que respeita ao Trabalho Individual de Pesquisa (agora de Investigação – TII). Das diversas opiniões expressas escolheram-se as seguintes por se considerarem suficientemente abrangentes ¹:

- «A realização do TII é um evento académico positivo, porque procura abordar uma área temática de interesse para o autor do trabalho, permitindo desenvolver capacidades de identificação de problemas, pesquisa e apresentação de recomendações que se inserem nas competências de um Oficial superior. Neste tipo de trabalho o oficial expõe toda a sua capacidade e, por esse motivo, deveria ter sido contemplado mais tempo para a realização, em detrimento de outras áreas de interesse reduzido».
- «Considero que, os trabalhos individuais de pesquisa (hoje designados por trabalhos de investigação) deviam ser elaborados em equipas com o máximo de 3 elementos, para tentar dar resposta a problemas específicos da Força Aérea. Só assim se conseguiria rentabilizar e justificar a ausência dos militares dos respectivos serviços, por períodos tão longos como os do CGGA».
- «O coeficiente de avaliação do TIP foi demasiado elevado, ...».

¹ Comentários efectuados por ex-alunos do CGGA (Anexo B)

Segundo a opinião do Director da Área de Ensino da Força Aérea do IESM, «a escolha de uma temática de interesse ou do domínio do aluno não é primeira prioridade, já que este deverá mostrar estar habilitado a desenvolver um trabalho de investigação sobre qualquer tema no âmbito da Defesa Nacional e das Forças Armadas, porque nas suas tarefas futuras essa possibilidade é altamente provável». Assim com o TII pretende-se que o aluno desenvolva um assunto, previamente posto à sua escolha, de uma lista de temas provenientes de propostas efectuadas pela FA a pedido do IESM.

Constata-se no entanto que, até agora, estes trabalhos que constituem um elemento importantíssimo para a atribuição da nota final, que consomem também uma importante parcela do tempo de curso e desenvolvem uma forte expectativa no aluno, depois de serem avaliados no final do curso, apenas os que obtiveram melhor classificação (A e B – 14 a 20) foram enviados para todas as Unidades e Órgãos da FAP, não sendo conhecido na generalidade o aproveitamento que essas entidades fizeram a esses trabalhos. Só em casos pontuais e muito específicos foi sabida a aplicabilidade prática dos TIP ¹.

Apesar destes condicionalismos é opinião dos ex-alunos que o CGGA lhes conferiu os conhecimentos e competências necessárias ao desempenho das funções futuras. Vejamos agora o que é seguido nalguns países da NATO.

4 – O que é adoptado no estrangeiro?

Fazer-se uma análise das metodologias usadas em outros países, requer cuidado e selectividade, já que a realidade dos diversos países não é igual. Assim um estudo completo destas realidades deverá ter em conta factores como: o efectivo, o dispositivo, o recrutamento, a progressão nas carreiras, isto numa perspectiva militar, mas também as diferenças na realidade social ao nível do sistema de ensino e o seu produto final. Só por si, um estudo deste cariz poderia ser objecto de um trabalho escrito isolado.

Por tal facto, os casos analisados servem para podermos encontrar neles alguns factores aproveitáveis, caso se enquadrem e se adequem à nossa realidade e aos nossos objectivos. Foram apenas analisadas realidades de países pertencentes à NATO.

¹ BARBOSA, TCOR/ENGAED João – Director do CEAFA – Entrevista

a. O modelo Belga.

A Bélgica tem vindo a efectuar diversas alterações ao seu sistema de ensino superior militar, sendo uma das mais importantes a que teve início em 1973 e culminou em 1978, ano em que foi criado o “*Institut Royal Supérieur de Defense*” (*IRSD*), sucedendo à Escola de Guerra.

No *IRSD* é ministrada a formação contínua e actualizada em diferentes momentos da carreira dos oficiais. A sua missão é «fornecer uma formação geral e profissional contínua aos oficiais das forças armadas que lhes permita desempenhar, de forma eficaz, funções de comando e Estado-maior em território nacional e no estrangeiro, e constituir um centro de reflexão em matéria de segurança e defesa». O RDC acolhe agora os três ramos nos seus cursos, independentemente de outras acções formativas de cada um deles.

Da sua análise dos vários cursos ministrados no RDC, destaca-se o *Cours Pour Candidat Officier Supérieur (CCOS)* que é o equivalente ao CPOS, é ministrado conjuntamente pelos três ramos, verificando-se no entanto diversas similitudes como:

- É o curso de promoção a Major (nota: a Bélgica tem um posto intermédio entre Capitão e Major que é *Capitaine-Commandant* cuja equivalência NATO é igualmente OF3 e por isso são considerados oficiais superiores);
- Tem a duração de 9 meses (princípio de Setembro ao fim de Maio);
- É organizado em 3 módulos: Segurança e Defesa (Segurança, Defesa e Direito dos Conflitos Armados), Liderança e Administração (Pessoal e Logística), Operações Conjuntas e Combinadas;
- A avaliação é contínua por testes escritos e orais e provas finais por área (escritas ou orais) e é efectuado um juízo ampliativo do desempenho do aluno.
- Posteriormente os oficiais frequentarão o *Cours Supérieur D'état-major (CSEM)* e/ou o *Cours supérieur d'administrateur militaire (CSAM)* cujo objectivo é «preparar os oficiais superiores para o exercício de funções superiores de comando e estado-maior num quadro nacional e internacional» (*Cours pour candidat officier supérieur (CCOS)* (Bélgica), [referência de 10 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em <http://www.mil.be/rdc/subject/index.asp?LAN=fr&ID=438&PAGE=3>).

b. O modelo Canadano.

O Canadá segue um modelo com uma grande versatilidade. Assim existem vários programas de formação patrocinados pelo *Royal Military College of Canada* (*Royal Military College of Canada*, http://www.rmc.ca/admission/index_e.html). Para efeitos de promoções existe um programa que define todas as capacidades e conhecimentos que um oficial deve adquirir ao longo da sua carreira, identificado como *Officer General Specification (OGS)*. Este programa comporta 4 fases identificadas por “*Development Periods*”. A preparação para a promoção a Major culmina na terceira fase de desenvolvimento académico que é identificada por “*Development Period 3A*” com a frequência do *Air Force Officer Advanced Course* (*Information on Promotion Procedures/Timings in the Canadian Air Force* – E-mail de 20DEZ06 da CAF)

Assim para transitar para oficial superior, o militar tem de completar um sistema de 6 cursos cuja participação se faz em regime misto de ensino à distância e presencial integrado no programa *Officer Professional Military Education (OPME)* (*Officer Professional Military Education (OPME) Programme* (Canadá), [referência de 20 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em http://www.opme.forces.gc.ca/engraph/home_e.asp (Específico Força Aérea)).

Este programa abarca todas as áreas de conhecimento de interesse militar, como Estratégia, Direito Militar, Tecnologia, Comando e Liderança, Gestão e Administração, etc. A duração do programa está neste momento em revisão mas será sempre um processo faseado na vida do militar.

O *RMCC* é um estabelecimento de ensino superior, por tal facto os seus cursos conferem créditos de equivalência Universitária aceites também noutros estabelecimentos de ensino superior (Equivalências dos cursos canadianos, E-mail de 13MAR07 da CAF).

c. O modelo Dinamarquês.

As promoções na Dinamarca são por diuturnidade, vaga e por análise da competência profissional. Depois de 4 a 8 anos de Capitão os oficiais podem frequentar os “*Advanced Studies - step 2*” que são ministrados na *Royal Danish Defence College (RDDC)*. Trata-se de um curso de 11 meses (Agosto a Junho) que é frequentado por oficiais dos três ramos bem como por oficiais de outros países. No

seu currículo encontramos as seguintes temáticas: Operações militares, Estratégia, Apoio operacional, Comando e Liderança e Administração (*Brief description of the Danish Military Education System*, Nota da NSU DA da NAEW&CF E-3A Component, 2005).

A frequência deste curso ou de outro curso equivalente frequentado noutro país confere equivalência às competências necessárias para a promoção desde Major a Coronel.

d. O modelo Espanhol.

O curso espanhol desenvolve-se em três fases distintas sendo a primeira fase não presencial e as restantes ministradas no Centro de Guerra Aérea (CEGA) e tem por finalidade capacitar os Capitães da Força Aérea para funções de chefia e comando e tem a duração de 190 horas, acrescidas de mais 1 ½ hora por aluno devido à apresentação das monografias, num total de 38 dias lectivos. O objectivo do curso é a actualização de conhecimentos de forma a proporcionar a promoção ao escalão superior de oficiais, por tal facto tem a seguinte designação: «*Curso de Capacitación para el desempeño de los cometidos de Comandante de la Escala Superior de Oficiales del Ejército del Aire*» (*Instrucción 126/2006, 03OCT, Plan de Estudios del Curso de Capacitación para el Desempeño de los Cometidos de Comandante de las Escalas Superiores de Oficiales del Ejercito del Aire*).

Na fase de preparação é enviada aos oficiais a documentação necessária à sua auto-preparação, com a qual deverão efectuar:

- Preparação para uma avaliação de conhecimentos, sobre a organização do *Exército del Aire* (Força Aérea), a realizar na primeira semana presencial do curso;
- Uma apresentação autobiográfica, um discurso crítico / persuasivo e uma apresentação sobre um tema profissional, trabalhos que serão lidos e apresentados durante a fase presencial comum;
- Um trabalho monográfico sobre um tema proposto e previamente aprovados pelo CEGA, a ser entregue na apresentação para a fase presencial e será apresentado durante a fase comum.

Na 2ª fase (Comum) e 3ª fase (Específica) serão ministrados os seguintes módulos de cadeiras: Generalidades, Organização, Estratégia, Logística, Técnicas de Comunicação, Estado-Maior, Intendência e Engenharia.

Todos os Oficiais que frequentam este curso têm formação universitária, no entanto em 2 ou 3 anos, os 19 créditos (ECTS) que este curso confere terão uma equivalência universitária harmonizada com Bolonha, estando esta alteração em estudo neste momento (*Hidalgo, Ildefonso Rodríguez, TCol/SPAF, E-mail particular*).

e. O modelo Inglês.

No Reino Unido um oficial para ser promovido a Major (*Squadron Leader*) tem de integrar o *Intermediate Level Command and Staff Training (ILCST)* o qual é composto por 3 cursos: o *Individual Staff Studies Course (ISSC)* o *Junior Officers' Command Course (JOCC)* e também o *Intermediate Command and Staff Course (Air) ICSC(A)*, sendo que este último é requisito para a promoção a Major (*Squadron Leader*). Estes cursos são ministrados no *Joint Services Command and Staff College (JSCSC)* da *Defence Academy* em *Shrivenham* (SIBBIT, LtCol Neil – Adido Militar na Embaixada do Reino Unido em Lisboa, E-mail particular).

O *ISSC* é um curso de 51 semanas não residenciais (*distance learning*) ministrado em 3 fases. Estas fases são ministradas em auto-estudo, estudo apoiado e exercícios tutorizados. (*ILCST in the RAF – Plano dos cursos A1*). A fase final deste curso contempla exames que podem ser efectuados em todos os locais de colocação do militar (*world-wide*). No seu currículo estão contemplados as seguintes matérias: uso da língua Inglesa na escrituração de documentos e serviço segundo a formatação do *Ministry of Defence (MOD)* e manipulação de documentação classificada. Confere 15 créditos de equivalência à *Open University* e juntamente com o *JOCC* confere um diploma do *Chartered Management Institute (CMI)* (*ILCST in the RAF – Plano dos cursos A-2*)

O *JOCC* é um curso de 3 meses residenciais e constitui o segundo curso necessário para a promoção a Major. Tem como objectivo “aumentar as competências de comando e gestão necessárias para futuras funções de chefia em Unidades”. No seu currículo encontra contempladas as seguintes matérias: Segurança e Defesa, Poder Aéreo, Comando e Liderança, Administração de Pessoal

e Financeira e Técnicas de Comunicação. A instrução é ministrada essencialmente através de seminários, discussões em grupo e análise de documentos. Confere 15 créditos de equivalência à *Open University* e juntamente com o *ISCC* confere um diploma do *Chartered Management Institute (CMI) (ILCST in the RAF – Plano dos cursos B2)*

O *ICSC (A)* é o derradeiro curso. Tem a duração de 4 semanas residenciais. Conta no seu currículo com estudos de Poder Aéreo, Defesa, Comando e Liderança, Comunicação e Gestão de Pessoal. Confere 20 créditos de equivalência à *Open University* e diploma do *Chartered Management Institute (CMI) Nível 5 (ILCST in the RAF – Plano dos cursos C2)*

f. Resumo da observação.

Analisando as tipologias dos diversos cursos e os conhecimentos ministrados, constata-se que, apesar de terem configurações diferentes os conteúdos programáticos são muito idênticos, versando a área Organizacional, Administração, Poder Aéreo, Operações Conjuntas, Comando e Liderança, etc. Comparando os resultados, observa-se que o CPOS tem um figurino muito idêntico ao que é observado na maior parte dos países.

CARACTERÍSTICA \ PAÍS	BE	CA	DIN	ESP ①	UK	POR
Residencial	✓	●	✓	●	●	✓
E-Learning		✓			✓	
Duração (em meses)	9	6 cursos	11	1 ½	11 + 3 + 4	8
Obrigatório para promoção	✓	✓	✓	✓	✓	✓
De Major a Coronel			✓	✓		✓
Conjunto	✓		✓			✓ ②
Equivalências Universitárias / Cíveis		✓		③	✓	✓
Avaliações por testes e/ou trabalhos	✓	✓	✓	✓	✓	✓

① – Parte específica por grupos de especialidades (Geral, Eng, Int)

● – Contém parte não residencial

② – Assume-se o figurino do CPOS 07/08

✓ – SIM

③ – Irá ter em breve

Quadro X – Comparação entre cursos

5 – Que curso para o futuro?

Assim para podermos chegar a um esboço dos conteúdos gerais a ministrar no CPOS FA e mais tarde apontar um modelo genérico, temos de analisar os objectivos do curso e o enquadramento organizacional do Oficial Superior, isto é, o que se pretende atingir com este curso e que funções lhe estão destinadas na Organização Força Aérea.

Tendo em conta o Plano do CPOS FA, os objectivos para ele traçados são: «transmitir aos Oficiais-Alunos que o frequentam um conjunto diversificado e actualizado de conhecimentos, com a finalidade de os preparar para o desempenho de funções de Comando, Direcção, Chefia e Estado-Maior inerentes aos postos de Oficial Superior» (IESM (2006) – Plano do Curso Geral de Guerra Aérea (CGGA) 06/07), dotando-os com uma visão abrangente da FA e das FFAA, com competências nas áreas da Gestão, Comando e Liderança, coordenação e condução de Operações militares. A abrangência do curso vai ao ponto de, cumulativamente, «a Força Aérea efectuar a apreciação dos seus oficiais superiores para o desempenho de funções de Estado-Maior (EM) e Docência, durante a sua frequência» (IESM (2006) – Plano do Curso Estado-Maior Conjunto (CEMC) 06/07).

Tendo em conta o atrás exposto, definamos os **objectivos específicos** do CPOS:

- a. Sendo os Recursos Humanos um dos mais valiosos elementos de uma organização, dos quais ela depende primordialmente, então **potenciar o factor humano** será seguramente um objectivo, já que tornar mais eficiente o elemento humano trará seguramente mais valias para a Organização;
- b. Tendo em conta que se trata de um curso obrigatório¹ por força do EMFAR, o qual estipula nos seus Artigos 60.º c) e 218 b) que a frequência de curso de promoção com aproveitamento é uma das condições especiais de promoção, então outro objectivo será o de **garantir as condições de progressão na carreira**;
- c. Sendo mais uma acção formativa da vida do militar, podemos integrá-la nas acções de **formação contínua ao longo da carreira** que concorrem para a valorização do militar, proporcionando formação adequada ao desempenho de funções nos próximos postos;

¹ Em situações especiais o Oficial pode ser dispensado. Artigo 188.º (Dispensa das condições especiais de promoção)

- d. Cumulativamente poderá ainda permitir a **obtenção de graus académicos** como licenciatura, pós-graduações ou mestrados, integrados no sistema de ensino superior.

Com a publicação do Despacho n.º 10.809/2005, foi iniciada mais uma fase de reestruturação das FFAA agora no que respeita «à formação académica e militar dos quadros das Forças Armadas» tal como é referido no documento. Este documento aponta inequivocamente para:

- «Planos curriculares que prevejam uma estrutura comum para os cursos ministrados no “IAEFA” (designação entretanto alterada para IESM);»
- «Integração do IESM numa estrutura universitária militar única, a criar posteriormente ...;»
- «Abertura de cursos conferentes de graus académicos, em parceria com universidades de prestígio reconhecido, designadamente nas áreas de estudos estratégicos e de segurança, da informação estratégica, da logística, das relações internacionais e da gestão dos recursos para a defesa, bem como a atribuição de graus académicos e do título de agregado, aquando da integração na estrutura universitária única atrás referida.»

Subjacente a estes princípios temos que todas as sinergias apontam para metodologias e doutrinas com um elevado grau de cooperação entre os ramos (e também com a GNR). Os novos factores de conflitualidade reforçam a ideia de actividades colectivas tendo em conta a especificidade das operações militares de natureza conjunta e combinada entre os Ramos e também com as Forças Armadas de outras nações, potenciando a necessidade de preparar os militares para o trabalho com estas características. Desta forma há necessidade de proporcionar a frequência de acções de formação com oficiais dos diferentes Ramos, adaptando-os a novos perfis específicos e uma maior diversidade de qualificações. Estas sinergias contribuirão igualmente para uma maior coesão e maior dinâmica das FFAA.

O acesso aos postos superiores de comando e chefia exige assim uma formação própria dirigida e orientada para a valorização da capacidade de gestão, num âmbito mais alargado e/ou de um conjunto processos ou projectos de elevada complexidade, numa perspectiva generalista mas onde as capacidades atrás descritas devem aparecer. Há ainda necessidade de dotar os oficiais superiores com capacidades de gestão e coordenação

intermédia, proporcionando-lhes as ferramentas analíticas e os conhecimentos tecnológicos adequados.

Independentemente das características e especificidades militares é importante que a formação do oficial inclua o nível universitário, seja ele ministrado nos EESM ou nas Universidades públicas, sendo por isso importante promover as parcerias com aqueles organismos civis. Por tal facto, a criação do IESM também tem como objectivo «o estudo, o planeamento e a concepção das políticas para o ensino superior militar e bem assim a coordenação, o controlo e a avaliação da execução das políticas aprovadas, tendo como quadro referencial os objectivos específicos do “Processo de Bolonha” e os desenvolvimentos que se vêm verificando no ensino superior militar dos países da União Europeia e da Aliança Atlântica»¹. Este será sempre um processo de adaptação que deverá também ter em conta a atribuição de créditos curriculares segundo o Sistema Europeu de Contabilização de Créditos Curriculares (ECTS - European Credit Transfer System), o qual “mede” a carga de aprendizagem do estudante, ou seja, o trabalho do estudante sob todas as suas formas, designadamente sessões de ensino de natureza colectiva, sessões de orientação pessoal do tipo tutorial, estágios, projectos, trabalhos no terreno, estudo e avaliação.

Estas novas realidades levam a que o próximo CPOS contemple no seu Plano de Estudos 229 tempos (48% do curso) que serão ministrados conjuntamente aos 3 ramos mais a GNR, e que o mesmo plano tente conciliar as competências inerentes aos oficiais superiores desses Ramos, mantendo as áreas específicas de cada um.

É também importante dotar a formação de “flexibilidade” utilizando metodologias como o *e-learning* ou *b-learning* conferindo a possibilidade dos militares continuarem a sua formação universitária após o curso. A abordagem destas metodologias de ensino podem inclusivamente proporcionar a redução da parte residente do curso. Esta metodologia foi experimentada em anteriores CGGA tendo sido descontinuada com a passagem para o IESM.

É reconhecido pela Organização (chefias) e também pelos ex-alunos que o CGGA/CPOS cumpre os seus objectivos, conferindo as devidas competências aos futuros Oficiais Superiores, por tal facto não será necessário nem seria aconselhável efectuarem-se alterações curriculares de vulto. Julga-se no entanto que existem conhecimentos e

¹ (Despacho n.º 10.809/2005 de 13MAI05 (Criação do Conselho Coordenador do Ensino Superior Militar (CCESM))

competências que poderiam ser igualmente incluídas no plano curricular, sem provocar grandes modificações.

Referimo-nos à Língua Inglesa, às noções de Protocolo, Etiqueta e Boas Maneiras, à metodologia do TII e ao Treino Físico.

- e. **Língua Inglesa** – Da análise das descrições de funções atribuíveis aos oficiais superiores, identificam-se inúmeras que requerem competência na língua Inglesa, não só em cargos internacionais, mas também em cargos nacionais. Sendo naturalmente bastante diferenciados os níveis de conhecimentos que os alunos têm e não sendo o CPOS um curso vocacionado para o ensino de línguas estrangeiras, julga-se no entanto ser possível proporcionar essa abordagem, por exemplo com a análise de documentos da NATO, da UE e da ONU e visualização de filmes em língua inglesa. Estas acções seriam passíveis de preparação prévia dos temas / documentos e deveriam ser acompanhadas por um docente habilitado.
- f. **Protocolo, Etiqueta e Boas Maneiras** – Para além dos cargos que contemplam especificamente a necessidade destas valências, julga-se que estes conhecimentos são transversais a todos os oficiais. As Boas Maneiras, são um complemento da instrução e da boa educação. É sempre expectável dum oficial uma postura e procedimentos correctos na recepção, no convívio e no trabalho com as pessoas no geral. Um correcto relacionamento social proporciona uma boa imagem tanto pessoal como para a organização que servimos. Saber apresentar, saudar, tratar, estar, receber, como encarar os bons e os maus momentos, saber as regras de protocolo, etc. são conhecimentos e capacidades que não ocupam lugar mas podem fazer a diferença.
- g. **Metodologia do TII** – O Trabalho de Investigação Individual é seguramente um “quebra-cabeças” para todos os alunos. Diversos factores contribuem para esta definição:
 - (1) **O volume de trabalho** – Para se poder apresentar um trabalho de qualidade é necessário proceder-se a inúmeras pesquisas, contactos, ler e escrever-se em abundância, para que por fim se possam extrair as melhores observações e colher-se a melhor informação conducente à obtenção de conclusões credíveis;

- (2) **O peso da avaliação** – É uma crítica recorrente, o peso que este trabalho tem na nota final do curso. Factor 5 valendo como módulo independente é substancialmente influenciador da nota final;
- (3) **A escolha dos temas e o aproveitamento dado aos trabalhos** – Após a avaliação dos trabalhos, apenas os melhores classificados (nota superior a 14) são compilados num CD e enviados para toda a Força Aérea. Parece lógico, pois pretende-se divulgar o melhor e não a vulgaridade, mas mesmo os melhores trabalhos ficam votados ao desinteresse. Por isso julga-se que o esforço que é posto individualmente poderia ter melhor aproveitamento pela Organização (FFAA ou FAP), caso se procurasse atribuir trabalhos cujos temas se baseassem em estudos realmente necessários. Esta opinião não exclui a possibilidade de aprovação de temas propostos, que pelo seu interesse, criatividade e real aplicabilidade devam ser considerados.
- (4) **Partilha na execução** – Julga-se ainda ser de considerar a possibilidade dos TII serem executados também por grupos de alunos com um número de participantes considerado adequado em função do tema a tratar. Logicamente os trabalhos a apresentar por grupos de alunos teriam de ter uma limitação superior na sua extensão.
- h. **Treino-Físico** – Reconhece-se que num curso desta natureza, com grande compactação temporal a inclusão de tempos destinados exclusivamente à prática desportiva é de alguma forma complicado concretizar-se. É no entanto relevante salientar-se que a boa condição física e a superação dos testes físicos é condição obrigatória para a progressão na carreira, sendo por isso importante motivar os alunos para a prática desportiva após as aulas.

Estas pequenas alterações não conflituam com os objectivos do TII, já que desta forma será ainda possível aos alunos «desenvolverem um trabalho de investigação sobre qualquer tema no âmbito da Defesa Nacional e das Forças Armadas».

Conclusão

O presente estudo teve como objectivo fazer uma análise do processo formativo do Oficial da Força Aérea na fase de transição para Oficial Superior. Trata-se de uma fase da vida militar do Oficial de grande significado onde a superação do respectivo curso de promoção, de cariz obrigatório, trás novos desafios de vários níveis.

As diversas vertentes influenciadoras do desenrolar do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea foram detalhadamente analisadas, segundo a metodologia de investigação em ciências sociais de *Raymond Quivy* e *Luc Van Campenhoudt*, tendo sido elaborada uma pergunta de partida da qual derivaram outras tantas. Para se obterem as respectivas respostas condicentes, foram contactadas diversas entidades que se consideraram competentes para contribuírem positivamente, bem como foram enviados questionários aos antigos alunos do CGGA e aos que presentemente frequentam o CPOS FA. O âmbito do estudo proporcionava inevitavelmente o confronto entre a análise de situações do âmbito estrito da Gestão de Pessoal e as específicas da Formação, as quais foram conciliadas tendo em conta as limitações de escrita impostas.

Não sendo objectivo principal produzir-se um modelo para o CPOS, a análise de toda a documentação atrás referida e as diligências efectuadas produziram informação suficiente para se poder elencar algumas sugestões.

Para se poder saber se **a formação ministrada aos futuros Oficiais Superiores da Força Aérea está adequada aos objectivos e necessidades organizacionais da FAP**, que foi a pergunta a que nos propusemos responder, foi efectuado um estudo de todas as funções possíveis a exercer pelos Oficiais Superiores da FAP dentro e fora da organização, em ambiente nacional e internacional. Comparando os Conhecimentos e Capacidades ministrados no actual CPOS, com os considerados necessários às referidas funções, constata-se que o actual *currículo* é suficientemente abrangente, mas no entanto não contempla as seguintes competências: Língua Inglesa, Noções de Protocolo, Etiqueta e Boas Maneiras e o Treino Físico:

- No que respeita à prática desportiva, dada a compactação temporal desejada para o curso, torna-se difícil afectar tempos para este efeito, no entanto julga-se adequado fomentar a boa condição física, tendo em conta que é um requisito para a promoção;

- Sem alterações de vulto, a prática da língua Inglesa poder ser contemplada através da leitura e análise de documentos da NATO, ONU ou da EU que contenham informação de interesse curricular, havendo no entanto necessidade de se contar com um docente devidamente habilitado para acompanhar estas aulas.
- Quanto às noções de Protocolo, Etiqueta e Boas Maneiras, estas competências podem ser ministradas em apenas 2 tempos escolares, remetendo-se um maior aprofundamento para outra documentação militar e civil devidamente identificada e disponível na *Internet*.

Julga-se que em termos temporais o curso deveria ter uma duração de aproximadamente de 5 ou 6 meses, o que permitiria efectuarem-se 2 cursos por ano com efectivos (turmas) mais pequenos mantendo a possibilidade de coordenação conjunta com os outros ramos e GNR. Esta alteração pressupõe ajustamentos à fita de tempo, reduzindo ao mínimo eventuais tempos mortos, assim como seria necessário fornecer antecipadamente um bloco de conteúdos os quais deveriam ser preparados pelos alunos antes da sua apresentação no IESM. O condicionamento temporal desta pré-preparação não constitui preocupação, pois pode-se estender pelos meses que antecedem o curso de forma adequada. Poder-se-ia reprimar a experiência já efectuada no IAEFA, onde os conteúdos previamente fornecidos poderam ser controlados via *Internet* ou *Intranet* de forma a se assegurar a aquisição dos conhecimentos seleccionados. Esta modalidade reduziria o tempo presencial, sem que os conteúdos que o exigem fossem afectados. Como exemplo de conteúdos passíveis de serem ministrados à distância temos:

- Alguns conteúdos teóricos da parte conjunta – Enquadramento legislativo das FFAA;
- Fundamentos de Comunicação e Informação;
- Parte da teoria de Prática de Comunicação – Preparação dos discursos informativos e de improviso;
- Noções de Protocolo, Etiqueta e Boas Maneiras;
- Parte da Metodologia de Investigação.

No que respeita ao TII, este trabalho é academicamente importante já que permite explorar-se um tema de interesse para a FAP, mas deveria ser igualmente possível a elaboração de trabalhos em grupo, sobre temas directamente aplicáveis na Organização que requeressem mais aprofundamento na investigação.

Da caracterização etária dos 3 últimos cursos, verifica-se que existe uma grande diferença nas idades dos alunos registando-se uma amplitude média de 23 anos, cumulativamente verifica-se que a maior parte dos alunos mais velhos tinha frequentado o CBC há 10 anos (em média, havendo bastantes casos de 14 anos). No que se refere às habilitações académicas, estas variam entre o 12º ano de escolaridade e a licenciatura (havendo alguns casos de mestrado e doutoramento). Estas realidades ir-se-ão manter por aproximadamente 5 ou 6 anos, até terminarem os últimos oficiais oriundos dos Cursos de Formação de Oficiais (CFO) com o 12º ano, começando então a diluir-se estas assimetrias no que se refere às habilitações, já que quanto à idade essa situação manter-se-á. Por tal facto seria aconselhável tentar-se reduzir o tempo de interregno entre o CBC e o CPOS.

Ao analisarmos o que é adoptado por outras nações, constatamos que no respeito aos conteúdos programáticos, o CPOS está em linha com o que é executado “lá fora”, contemplando uma grande diversidade de conhecimentos e competências nas áreas de Comando e Administração, Estratégia e Operações. Para que seja possível efectuar-se uma redução de tempo na parte residencial do curso, será necessário optar-se por outras metodologias de ensino, como atrás já foi sugerido e tal como algumas nações já têm em prática (Quadro X, pág. 21).

É ainda importante manter a possibilidade deste curso proporcionar equivalências aos graus de ensino universitário, porque se trata de uma “mais valia” para os alunos interessados e confere ao curso, aos seus docentes e ao IESM uma relevância académica importante, bem como todo investimento em capital cultural deve estar certificado e representar algum tipo de competência ou habilitação legalmente reconhecida no “mercado”¹. Aliás este tipo de protocolo poderia ser estendido a conhecimentos de outras áreas funcionais como por exemplo a Gestão das Organizações, bem como a outras Universidades, adaptando-se a outras metodologias de ensino. A UC e a UA são estabelecimentos de ensino universitário com créditos no ensino à distância e ambas mostraram interesse e confirmaram a possibilidade de adequação dos seus cursos às áreas curriculares do(s) curso(s) do IESM à semelhança da UAL. Esta possibilidade iria ao encontro do preconizado no Despacho criador do CCESM, do Despacho de criação do IESM bem proporcionaria aos ex-alunos continuarem a sua valorização académica após o CPOS independentemente da colocação que obtiverem, o que iria ao encontro das suas

¹ BORGES, TCOR João J B V – Subsídios para a Reforma do Ensino Superior Militar em Portugal, [referência de 15 de Dezembro de 2006], Disponível na Internet em <<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=132>>

aspirações pessoais, bem como do preconizado no EMFAR, na legislação que reformula o ESM, nos objectivos Governamentais e da CE no que respeita à ampliação dos níveis académicos dos cidadãos.

No cômputo geral o CPOS FA é um curso que confere os devidos conhecimentos e capacidades necessárias aos oficiais da Força Aérea para o desempenho de funções como Oficial Superior, estando por isso adequado aos objectivos e necessidades da FAP.

Estamos no entanto numa fase de mudanças confrontando-nos com novas realidades conjunturais, passando o CPOS a ser ministrado conjuntamente com os outros Ramos, adaptando-se os conteúdos programáticos e as possibilidades de equivalências académicas possíveis neste momento. Aliás essa possibilidade poderá ser igualmente conferida aos camaradas dos outros Ramos.

Enquanto componente viva e indispensável da sociedade, nacional e internacional, as FFAA devem proporcionar aos seus quadros uma sólida preparação académica, que tenha como referência as dimensões científicas e humanísticas de outras licenciaturas, sem comprometer os requisitos e especificidades militares. Face ao desenvolvimento tecnológico e metodológico ligado à formação, este terá de ser sempre um processo de grande dinamismo e exigência, avocando o que se constituir de útil e bom para os cursos superiores militares, contribuindo para um produto final de “excelência”.

Bibliografia

Livros e Documentos Escritos

- (1) **Brief description of the Danish Military Education System**, Nota da NSU DA da NAEW&CF E-3A Component, 2005 (Apenso I)
- (2) **Cursos em Inglaterra** - Resumo (Apenso II)
- (3) **Despacho n.º 10.809/2005 de 13MAI05** (Criação do Conselho Coordenador do Ensino Superior Militar (CCESM))
- (4) **EMFAR**, Artigo 188.º (Dispensa das condições especiais de promoção)
- (5) IESM (2006) – **Memória Justificativa do CEMC**
- (6) IESM (2006) – **NEP DE 218** de 25JUL06 – Trabalhos de Investigação
- (7) IESM (2006) – **Plano do Curso Estado-Maior Conjunto (CEMC) 06/07**
- (8) IESM (2006) – **Plano do Curso Geral De Guerra Aérea (CGGA) 06/07**
- (9) **Intermediate Level Command and Staff Training (ILCST) in the RAF** – Plano dos cursos (Apenso III)
- (10) MORA, MGEN/PILAV Rui – (2005) – **Ensino Superior na Instituição Militar – Modernização e Racionalização (TPI – CPOG05)** – Capítulo 3 - Perfil do Oficial do Século XXI
- (11) **Recomendação 2006/962/CE** – Parlamento Europeu e do Conselho de 18DEZ06 sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida (Apenso IV)

Consultas na Internet e E-mail's

- (12) BORGES, TCOR João J B V – **Subsídios para a Reforma do Ensino Superior Militar em Portugal**, [referência de 15 de Dezembro de 2006], Disponível na Internet em <<http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=132>>
- (13) **Chartered Management Institute (Reino Unido)**, [referência de 26 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em <http://www.managers.org.uk/>
- (14) **Cours pour candidat officier supérieur (CCOS) (Bélgica)**, [referência de 10 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em <http://www.mil.be/rdc/subject/index.asp?LAN=fr&ID=438&PAGE=3>
- (15) **DP-RCP** – Email particular – Oficiais com curso superior, Planeamento de vagas e Capitães que ainda não frequentaram o CPOS

Bibliografia – Consultas na Internet e E-mail's (Cont.)

- (16) **Equivalências dos cursos canadianos**, E-mail de 13MAR07 da CAF
- (17) GUITÉ, François; **Qualités d'un professeur qui motive les élèves**; [referência de 2 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em <<http://www.opossum.ca/guitef/archives/003037.html>> e LELOUP, Stéphanie; **Un professeur «idéal» pour les élèves** [referência de 2 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em <http://perso.orange.fr/jacques.nimier/decalage_prof.htm>
- (18) **Hidalgo, Ildelfonso Rodríguez, TCol/SPAF**, E-mail particular (Apenso V)
- (19) **Individual Staff Studies Course (ISSC) (Reino Unido)**, [referência de 10 de Janeiro de 2007], Disponível na Internet em <http://www.defac.ac.uk/courses/jscsc-courses/coursesummary.2006-08-09.6528768918>
- (20) **Information on Promotion Procedures/Timings in the Canadian Air Force** – E-mail de 20DEZ06 da CAF
- (21) **Institut Royal Supérieur de Defense – Royal Defence College (Bélgica) (IRSD - RDC) (Bélgica)**, [referência de 10 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em <http://www.mil.be/rdc/subject/index.asp?LAN=en&ID=738&PAGE=5>
- (22) **MOITA, Prof. Dr. Luís** – E-mail particular (Apenso VI)
- (23) **Número de capitães que ainda não frequentaram o CGGA** - Informação da DP
- (24) **Officer Professional Military Education (OPME) Programme (Canadá)**, [referência de 20 de Fevereiro de 2007], Disponível na Internet em http://www.opme.forces.gc.ca/engraph/home_e.asp (**Específico Força Aérea**)
- (25) Instrucción 126/2006, 03OCT, **Plan de Estudios del Curso de Capacitación para el Desempeño de los Cometidos de Comandante de las Escalas Superiores de Oficiales del Ejercito del Aire (Espanha)** (Apenso VII)
- (26) **Royal Military College of Canada**, http://www.rmc.ca/admission/index_e.html
- (27) **SIBBIT, LtCol Neil** – Adido Militar na Embaixada do Reino Unido em Lisboa, E-mail particular (Apenso VIII)

Entrevistas

- (28) **BARBOSA, TCOR/ENGAED João** – Director do CEAFA – Entrevista (Apenso IX)
- (29) **BRITO, COR/ENGAED Hélder** – Coordenador da Área de Ensino Específico da Força Aérea do IESM – Entrevista

Bibliografia – Entrevistas (Cont.)

- (30) **FERNANDES, Dr. António Augusto** – Universidade Católica Portuguesa – Entrevista (Apenso X)
- (31) **TEIXEIRA, Dr. António Moreira** – Universidade Aberta – Entrevista (Apenso XI)

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CPOS FA***

2006 / 2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO

ANEXOS

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CPOS FA***

2006 / 2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO

ANEXO A
Quadros de funções e competências

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***

1. QUADRO DE FUNÇÕES DENTRO DA FORÇA AÉREA

FUNÇÃO TIPO		ATRIBUTOS	
		TAREFAS e COMPETÊNCIAS (Genericamente)	CONHECIMENTOS e CAPACIDADES A adquirir e/ou a desenvolver
LOCAIS	A	GabCEMFA, EMFA, VCEMFA, IGFA, Comandos Funcionais, Direcções, Repartições, Serviços, Bases Aéreas e Unidades independentes ¹	
Estado-Maior, Assessoria e Órgãos de Conselho do CEMFA (Comum de MAJ a COR)	1	• Assessorar os escalões superiores nas decisões a tomar em função dos estudos produzidos	• Conhecer genericamente os Regulamentos e Manuais da FAP e legislação relacionada
	2	• Elaborar Estudos de EM, Planos e Ordens, Memorandos, Informações, Notas e Sumários.	• Expressão escrita e verbal; Capacidade de investigação, análise e síntese; Técnicas de Trabalho de Grupo; Técnicas de EM
	3	• Operar como Oficial no EM (Coordenar, Planear, Controlar e Supervisionar)	• Capacidade de Liderança; Conhecimentos de Gestão de RH e das Organizações; Conhecimentos de Sistemas de Informação.
	4	• Participar e/ou Dirigir Reuniões	• Capacidade de Liderança e de Organização.
	5	• Compreender, tratar e produzir documentos de e para Organismos e Agências internacionais	• Domínio e proficiência adequada da língua Inglesa
	6	• Estudar e dar pareceres sobre planeamento estratégico de defesa nacional e LPM	• Conhecimento sistematizado e crítico da legislação
Comando de Base ou Unidade independente ¹ (Comum de MAJ a COR)	7	• Gerir, Controlar e Motivar recursos humanos • Gerir e Controlar recursos materiais e financeiros • Atributos A1	• Compreender e dominar os conceitos de Unidade de Comando, Autoridade, Delegação de Autoridade, Coordenação, Amplitude de Controlo e Estrutura genérica de uma Base Aérea.
2º Comandante, Comando de Grupo e de Esquadra (TCOR e MAJ)	8	• Atributos A1 + A2 + A4 + A7 • Assessoria do chefe directo nas decisões	• Capacidade de Liderança e de Gestão de Recursos Humanos e das Organizações; • Conhecimentos de Protocolo

Quadro I - Quadro de funções dentro da Força Aérea

¹ Nas Unidades independentes com Comando de Major

LOCAIS	A	GabCEMFA, EMFA, VCEMFA, IGFA, Comandos Funcionais, Direcções, Repartições, Serviços, Bases Aéreas e Unidades independentes com comando de Oficial Superior – (Cont.)	
Chefia de Repartições e Serviços e Adjuntos (TCOR e MAJ)	9	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir, Controlar e Motivar recursos humanos • Atributos de A1 a A5 	<ul style="list-style-type: none"> • Igual a A7 e A8
Gabinete Relações Públicas e Adjuntos (TCOR e MAJ)	10	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria e coordenação de visitas de trabalho de entidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos das técnicas de Relações Públicas, Protocolo, Etiqueta e Boas Maneiras
	11	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar com Órgãos de Comunicação Social • Definir e apresentar superiormente as estratégias de comunicação da FAP • Concretizar as estratégias de comunicação definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicação e argumentação e conhecimento do ambiente da comunicação social
	12	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, tratar e produzir documentos em Língua estrangeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio e proficiência adequada da língua Inglesa
Assessoria Jurídica e Adjuntos (COR a MAJ)	13	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos A1 + A2 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento aprofundado da legislação militar e civil
	14	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar e dar pareceres sobre assuntos de ordem jurídica 	

Quadro I - Quadro de funções dentro da Força Aérea (Cont.)

2. QUADRO DE FUNÇÕES FORA DA FORÇA AÉREA

a. Em Organismos Nacionais

FUNÇÃO TIPO		ATRIBUTOS	
		TAREFAS e COMPETÊNCIAS (Genericamente)	CONHECIMENTOS e CAPACIDADES A adquirir e/ou a desenvolver
Estado-Maior (Nível Político)	B	FORA DA FORÇA AÉREA (Organismos Nacionais)	
Casa Militar PR; Presidência Conselho Ministros; MDN e Outros Ministérios e SEDNAM; EMGFA; SIRP e SIEDEM; IASFA; IGDN; Liga dos Combatentes; CNPCE; SNPC; SPJM; NAV, Ep;	1	• Atributos A1 a A5	
	2	• Enquadrar em termos conceptuais Segurança e Defesa Nacional (CRP; LDNFA; LSM; LSI; SIRP; EMFAR; CEDN; CEM; MIFA; SFN)	• Conhecimento sistematizado e crítico da legislação • Conhecimento do processo de definição do Sistema de Forças e Dispositivo
	3	• Visão da estrutura (organização, missão) e tipologia das unidades e sistemas de armas dos vários ramos;	• Conhecimento da Organização Militar das FA.
	4	• Enquadrar-se no Contexto das RInt (Contexto Mundial; Regional)	• Conhecimento e aplicação da Estratégia como áreas subsidiárias • Conhecimento e aplicação da legislação existente
	5	• Enquadrar-se nas Relações de Poder Mundial – Contexto geopolítico e geoestratégico	
	6	• Enquadrar-se no contexto da Polemologia – fenómenos de conflitualidade.	
	7	• Enquadrar-se no Direito Internacional – Sistemas e regimes Políticos tipo	
	8	• Organizações Internacionais – organização; objectivos; visão de conceito estratégico	
	9	• Enquadrar-se nos sistemas de macroeconomia e economia nacional e internacional	• Conhecimentos de economia

Quadro II - Quadro de funções fora da Força Aérea em Organismos Nacionais

FUNÇÃO TIPO		ATRIBUTOS	
		TAREFAS e COMPETÊNCIAS (Genericamente)	CONHECIMENTOS e CAPACIDADES A adquirir e/ou a desenvolver
Estado-Maior (Nível Político)	B	FORA DA FORÇA AÉREA (Organismos Nacionais)	
Casa Militar PR; Presidência Conselho Ministros; MDN e Outros Ministérios e SEDNAM; EMGFA; SIRP e SIEDEM; IASFA; IGDN; Liga dos Combatentes; CNPCE; SNP; SPJM; NAV, Ep;	10	• Domínio de políticas de recursos e da respectiva prática de gestão na Defesa Nacional	• Conhecimento da Organização e Gestão de Recursos <i>versus</i> possibilidades nacionais
	11	• Desenvolvimento e Programação de Capacidades (<i>Procurement</i> e Cooperação Internacional).	• Conhecimento da prática nacional e nas Organizações Internacionais <i>versus</i> Interesses Nacionais
	12	• Determinação de Necessidades de Recursos.	• Conhecimento e capacidade de gestão.
	13	• Assessoria e coordenação de visitas de trabalho de entidades	• Conhecimentos de protocolo e etiqueta e boas maneiras
	14	• Assessoria e coordenação de visitas de trabalho de entidades	• Conhecimentos de protocolo e etiqueta e boas maneiras

Quadro II - Quadro de funções fora da Força Aérea em Organismos Nacionais (Cont.)

b. Em Organismos Internacionais

FUNÇÃO TIPO		ATRIBUTOS	
		TAREFAS e COMPETÊNCIAS (Genericamente)	CONHECIMENTOS e CAPACIDADES A adquirir e/ou a desenvolver
Nível Político e Estratégico-Militar	C	FORA DA FORÇA AÉREA (Organismos Internacionais)	
Adidos; DELNATO; OSCE; União Europeia; MILREP; SACLAN TREPEUR; REPER; NU; SHAPE	1	• Atributos A1 a A5 e A13	• Conhecimento de Organização e Gestão de Recursos <i>versus</i> Possibilidades Nacionais.
	2	• Atributos B1 a B10	• Conhecimento da prática nacional e nas Organizações Internacionais <i>versus</i> Interesses Nacionais.
	3	• Domínio do Direito da Guerra e conflitos e Direito Humanitário	• Conhecimento e aplicação na Estratégia como áreas subsidiárias

Quadro III - Quadro de funções fora da Força Aérea em Organismos Internacionais

FUNÇÃO TIPO		ATRIBUTOS	
		TAREFAS e COMPETÊNCIAS (Genericamente)	CONHECIMENTOS e CAPACIDADES A adquirir e/ou a desenvolver
Nível Operacional, Logístico e Apoio	D	FORA DA FORÇA AÉREA (Organismos Internacionais) Cont.	
CAOCs; JFC South; JHQ Lisboa; HQ Saclant, NAEW&CF, NAPMA; NAMSA; NACMA; NCSA; NPC; EI NATO; JALLC; AFMC;	1	• Atributos A1 a A5 e A13	
	2	• Atributos B1 a B10	
	3	• Prática de planeamento estratégico com recurso às ferramentas de análise da geopolítica e estratégica; • Modalidades de acção Estratégica	• Conhecimento e aplicação de Estratégia e Geopolítica
	4	• Domínio e prática da ferramenta da arte operacional	• Conhecimento de História Militar e Capacidade de análise
	5	• Domínio e prática de planeamento operacional; análise geopolítica e estratégica	• Conhecimento e Capacidade de Planeamento Operacional
	6	• Domínio e prática da logística conjunta; • Conhecimentos do sistema de aquisições e “contracting” da NATO	• Conhecimento e capacidade de planeamento logístico.
	7	• Domínio de áreas relacionadas com a Comunicação Social ;	• Conhecimento de Relações Públicas
	8	• Domínio das Técnicas de Negociação	• Conhecimento e capacidade de Negociação
	9	• Células CJ (1, 2, 3, 5, 7 e 9)	• Capacidade de Liderança e conhecimento das várias células. • Planeamento de Exercícios;
	10	• Domínio e prática de planeamento operacional;	• Conhecimento e Capacidade de Planeamento Operacional
	11	• Compreender, tratar e produzir documentos de Organismos e Agências internacionais	• Domínio e proficiência adequada da língua Inglesa
	12	• Domínio dos fundamentos e doutrina das operações terrestres, marítimas e aéreas.	• Conhecimento da organização e sistemas de forças na actualidade no âmbito das doutrinas de referência.

Quadro III - Quadro de funções fora da Força Aérea em Organismos Internacionais (Cont.)

FUNÇÃO TIPO		ATRIBUTOS	
		TAREFAS e COMPETÊNCIAS (Genericamente)	CONHECIMENTOS e CAPACIDADES A adquirir e/ou a desenvolver
Operações Conjuntas	F	FORA DA FORÇA AÉREA (Organismos Internacionais) Cont.	
Inter Ramos; UE, ONU e SNPC	1	• Domínio dos fundamentos das operações conjuntas e combinadas;	• Conhecimento da doutrina de Operações Conjuntas e Combinadas
	2	• Domínio do Direito da Guerra e Conflitos e Direito Humanitário	• Conhecimento da organização da ONU (DPKO) • Conhecimento do enquadramento jurídico das Operações de Resposta a Crises
	3	• Preparar missões de Apoio à Paz e Operações de Resposta a Crises	• Conhecer a Legislação e documentação de apoio aos militares no âmbito do MDN e EMGFA
	4	• Funções no SNPC - Serviço Nacional de Protecção Civil	• Conhecimento da OIPC - Organização Internacional de Protecção Civil • Conhecimento do SNPC • Conhecimento do Planeamento Civil de Emergência

Quadro III - Quadro de funções fora da Força Aérea em Organismos Internacionais (Cont.)

3. QUADRO DE FUNÇÕES DE DOCÊNCIA

FUNÇÃO TIPO		ATRIBUTOS	
		TAREFAS e COMPETÊNCIAS (Genericamente)	CONHECIMENTOS e CAPACIDADES (A adquirir e/ou a desenvolver)
Docência	G	CD NATO; NATO School; IESM; CEAAFA; AFA; CFMTFA e IDN	
IESM; CEFA; AFA; CFMTFA e IDN	1	<ul style="list-style-type: none"> Preparar e ministrar as aulas tendo em conta os conteúdos programáticos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> Personalidade firme e segura Excelentes conhecimentos das matérias a ministrar Boa dicção e verbalização e domínio das técnicas de comunicação oral
	2	<ul style="list-style-type: none"> Preparar e ministrar as aulas tendo em conta os conteúdos programáticos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> Boa capacidade de motivação e persuasão Predisposição para a inovação e aplicação de novas metodologias didácticas assim como a utilização de novas tecnologias Capacidade empática para promover interactividade com os alunos
	3	<ul style="list-style-type: none"> Actualização de currículos 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade analítica e crítica Capacidade de investigação Frequência Curso de Formação de Instrutores
CD NATO; NATO School	4	<ul style="list-style-type: none"> Compreender, tratar e produzir documentos em Língua Inglesa 	<ul style="list-style-type: none"> Domínio completo e proficiência adequada da língua Inglesa e das matérias a leccionar
	5	<ul style="list-style-type: none"> Ministrar aulas em ambiente internacional e em língua Inglesa 	<ul style="list-style-type: none"> Currículo apropriado Frequência do Curso do CD NATO (Só para funções no CD NATO)

Quadro IV - Quadro de funções de Docência

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CPOS FA***

2006 / 2007



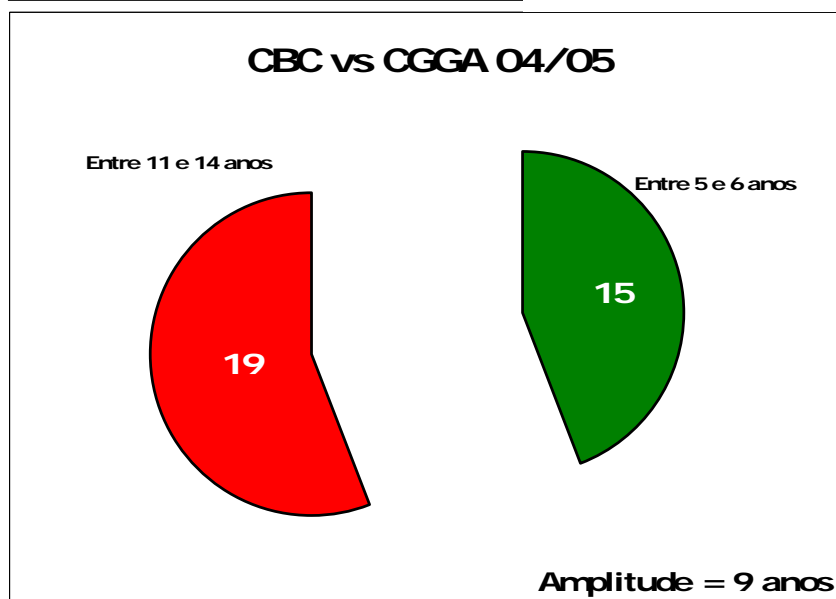
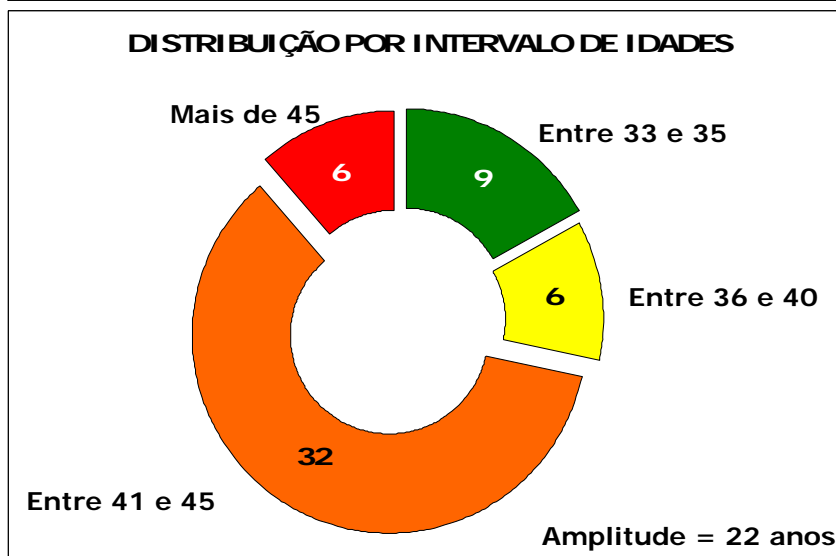
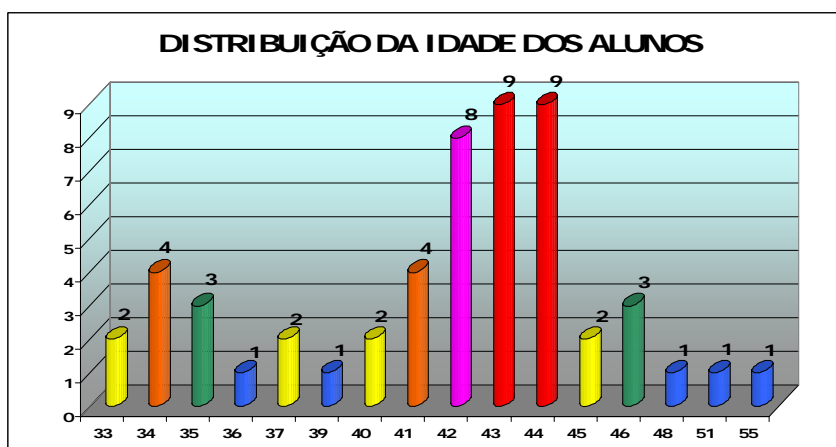
TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO

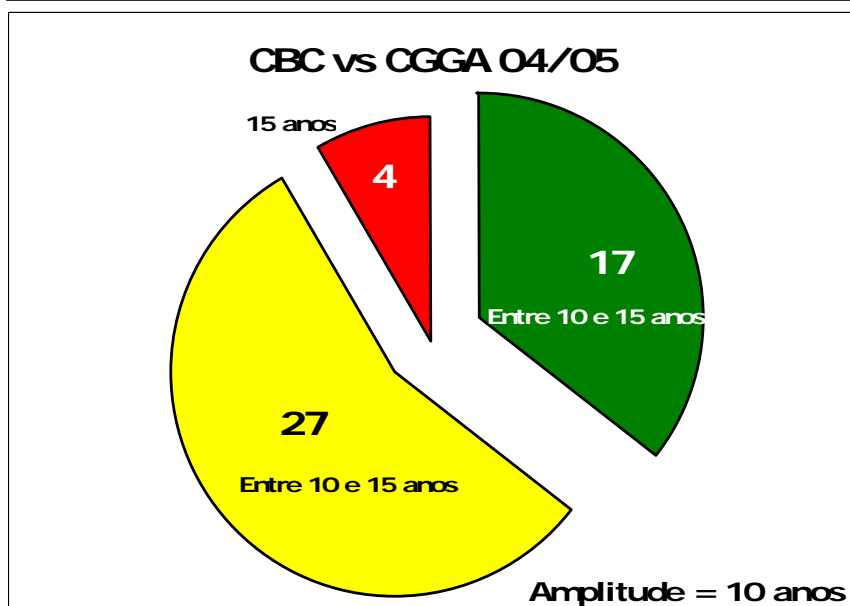
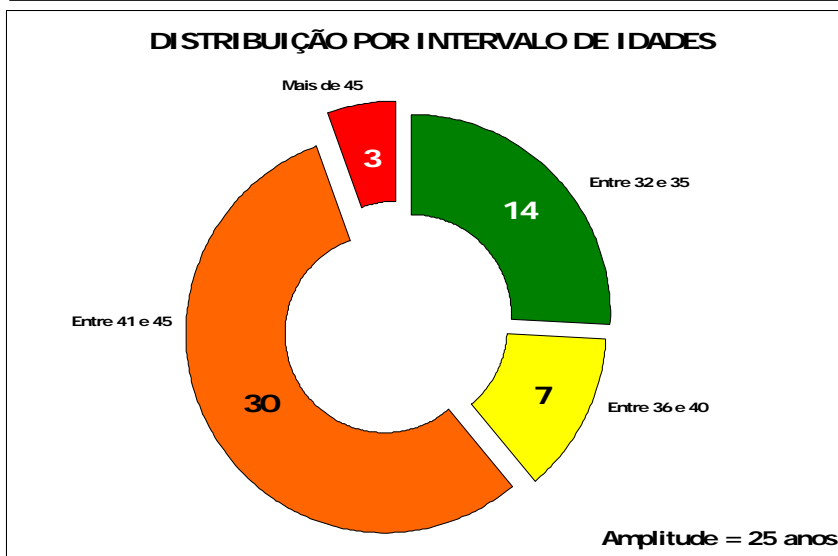
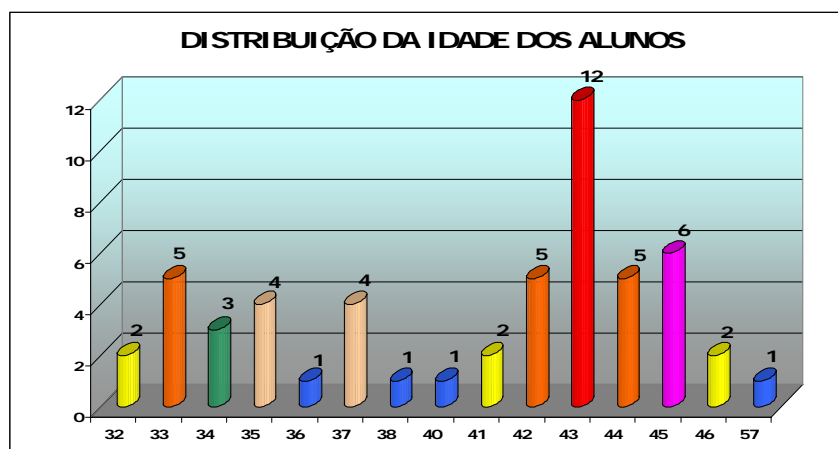
ANEXO B
Estatística dos cursos

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

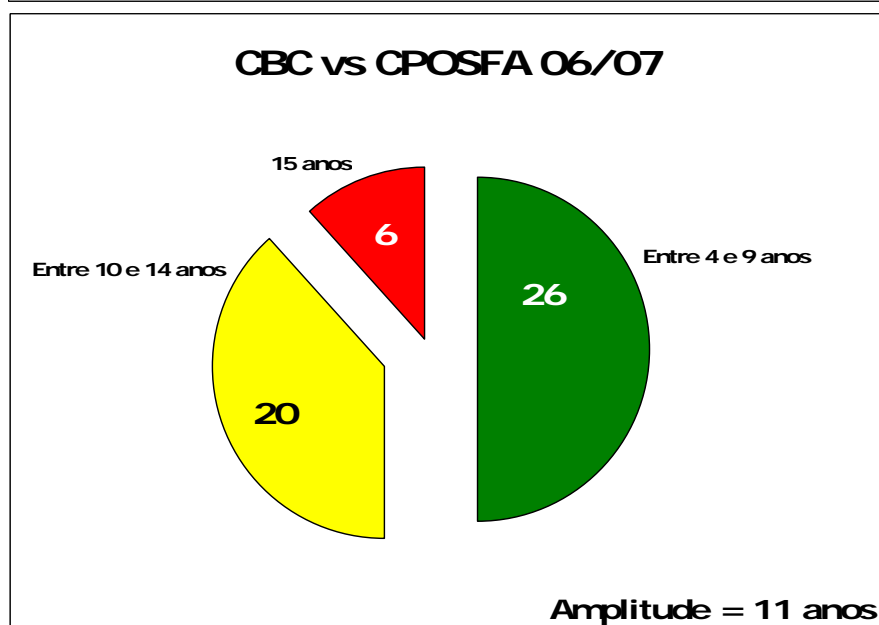
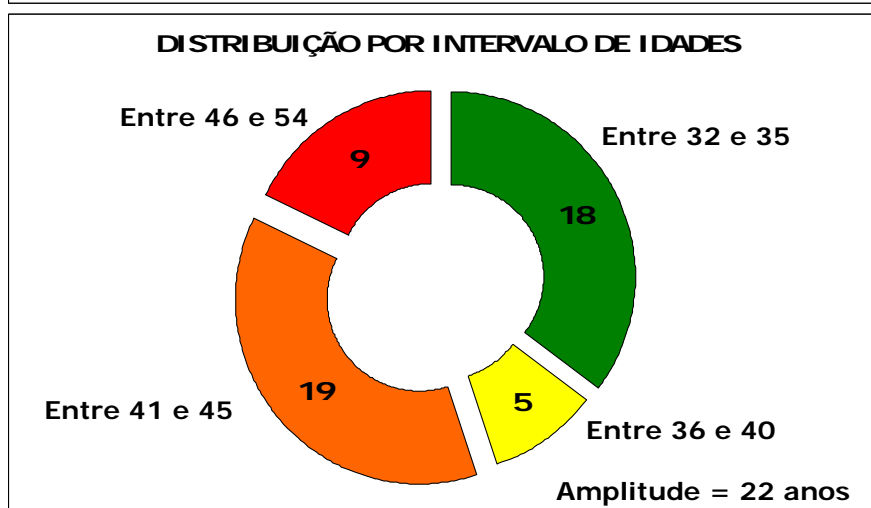
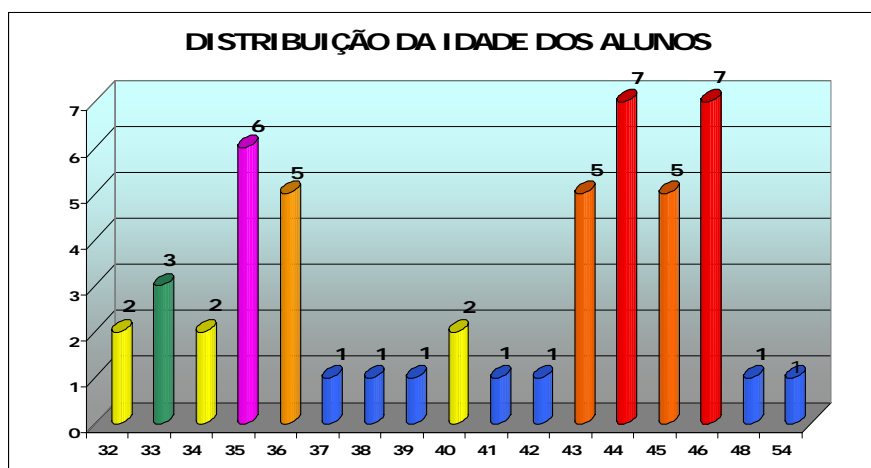
***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***

ESTATÍSTICA DO CGGA 04/05



ESTATÍSTICA DO CGGA 05/06

ESTATÍSTICA DO CPOS 06/07



***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CPOS FA***

2006 / 2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO

ANEXO C
Entrevistas

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CPOS FA***

2006 / 2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO

APENSOS

***A TRANSIÇÃO PARA OFICIAL SUPERIOR NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA***

***José António Marques da Costa Ferreira
MAJG/TPAA***